中国古代八大兵书

——姜太公兵书

北京燕山出版社

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

【京】新登字 209 号

图书在版编目（CIP）数据

中国古代八大兵书－北京：北京燕山出版社，1996.2（2008.6 重印）

ISBN 7－5402－0359－5

Ⅰ. 中… Ⅱ. 严… Ⅲ. 兵法－图书－中国－古代－评论

Ⅳ. E892

中国版本图书馆 CIP 数据核字（95）第 08333 号

责任编辑：里　功

封面设计：李晓伟

版式设计：严　锴

出版发行：北京燕山出版社

地　　址：北京市陶然亭路 53 号

邮　　编：100054

经　　销：新华书店

印　　刷：北京市顺义康华福利印刷厂

开　　本：700×960 毫米　1/16

印　　张：18

字　　数：2000 千字

版　　次：2008 年 6 月第二版　2008 年 6 月第一次印刷

定　　价：238.40 元（全八册）

目　录

第一章　文韬篇 …… (1)
◉　本韬综述 …… (2)
一　文　师 …… (3)
二　盈　虚 …… (12)
三　国　务 …… (17)
四　大　礼 …… (22)
五　明　传 …… (25)
六　六　守 …… (28)
七　守　土 …… (32)
八　守　国 …… (35)
九　上　贤 …… (38)
十　举　贤 …… (44)
十一　赏　罚 …… (47)
十二　兵　道 …… (50)

第二章　武韬篇 …… (55)
◉　本韬综述 …… (56)
一　发　启 …… (57)
二　文　启 …… (63)
三　文　伐 …… (69)

四　顺　启 …………………………………………（76）
五　三　疑 …………………………………………（79）

第三章　龙韬篇……………………………………（83）

◉　本韬综述 ………………………………………（84）
一　王　翼 …………………………………………（86）
二　论　将 …………………………………………（92）
三　选　将 …………………………………………（97）
四　立　将…………………………………………（101）
五　将　威…………………………………………（105）
六　励　军…………………………………………（108）
七　阴　符…………………………………………（112）
八　阴　书…………………………………………（116）
九　军　势…………………………………………（119）
十　奇　兵…………………………………………（124）
十一　五　音………………………………………（128）
十二　兵　征………………………………………（133）
十三　农　器………………………………………（137）

第四章　虎韬篇 ……………………………………（141）

◉　本韬综述………………………………………（142）
一　军　用…………………………………………（143）
二　三　阵…………………………………………（152）
三　疾　战…………………………………………（155）
四　必　出…………………………………………（160）
五　军　略…………………………………………（164）
六　临　境…………………………………………（167）
七　动　静…………………………………………（173）
八　金　鼓…………………………………………（176）

九　绝　道…………………………………………………………（179）
十　略　地…………………………………………………………（182）
十一　火　战………………………………………………………（187）
十二　垒　虚………………………………………………………（190）

第五章　豹韬篇 ……………………………………………（193）
◉　本韬综述………………………………………………………（194）
一　材　战…………………………………………………………（196）
二　突　战…………………………………………………………（198）
三　强　敌…………………………………………………………（202）
四　敌　武…………………………………………………………（207）
五　鸟云山兵………………………………………………………（211）
六　鸟云泽兵………………………………………………………（214）
七　少　众…………………………………………………………（217）
八　分　险…………………………………………………………（220）

第六章　犬韬篇 ……………………………………………（223）
◉　本韬综述………………………………………………………（224）
一　分　合…………………………………………………………（225）
二　武　锋…………………………………………………………（228）
三　练　士…………………………………………………………（230）
四　教　战…………………………………………………………（234）
五　均　兵…………………………………………………………（236）
六　武车士…………………………………………………………（240）
七　武骑士…………………………………………………………（242）
八　战　车…………………………………………………………（244）
九　战　骑…………………………………………………………（248）
十　战　步…………………………………………………………（252）





附录　姜子牙与《姜太公兵书》 …………………… (255)
一　《六韬》的由来 ………………………………… (256)
二　《六韬》的思想和战术 ………………………… (258)
三　《六韬》的价值和影响 ………………………… (262)
四　《六韬》精神通天下 …………………………… (266)

第一章　文韬篇

◉　本韬综述

本韬共分12篇，前11篇是文王和太公的对话，第12篇是武王和太公的对话，主要论述的是如何治国安民。

在姜太公看来，天下是天下人共有的，与民共用则享有天下，独断专行则失去天下。对于“天下熙熙，一盈一虚，一治一乱”，太公认为这不是天时变化自然形成的，而是在于君主的贤明与昏庸。

作为一国之君，怎样处理政务才算适度呢？太公认为，君主应宁静而安详，温和而有节度，不能浮躁急切，要多施恩惠，谦虚谨慎，不偏不袒。听别人说话，不能轻易地许诺，也不能立即加以否决。不然，或因不能兑现诺言，而失去信用，或因而造成进言途径堵塞。君主的气质风度，要像高山一样，使人仰望而不能窥其顶峰，要像深渊一样，使人俯视而无法度其深浅。作为君主，还必须明察秋毫，天下的情况，就像百川汇聚至海洋一样，从四面八方汇集到君主那里，君王也就能明察秋毫，不至于被蒙蔽。

治理国家，一定要挑选适当的人才，而考察人才的方法是：给他财物，看他是否会逾越礼法；赐他显贵的爵位，观察他是否骄傲凌人；托付他重任，观察他是否一心为公；任用他处理事物，观察他是否不虚伪欺诈；把他送到危险的地方，观察他是否临危不惧；派他去处理复杂的事情，观察他是否有应变的能力。

姜太公认为，君主招揽了贤才，但却得不到贤才的辅佐，使得社会混乱不安，其错误在于：把世俗所称誉的人当作贤才，把世俗诋毁的人视为不肖，拉党结派的人被选用，缺少朋党的人就被淘汰；奸邪小人互相勾结，阻挡贤才受到重用；忠心耿耿的人，往往被诬毁下狱；奸臣用虚假的荣誉骗取爵位，以上种种便是造成时局混乱的根源。

一　文　师

【原文】

文王将田[1]，史编[2]布卜[3]曰："田于渭阳[4]，将大得[5]焉。非龙、非螭[6]，非虎、非罴[7]，兆[8]得公侯，天遗[9]汝师，以之佐昌[10]，施及三王[11]。"

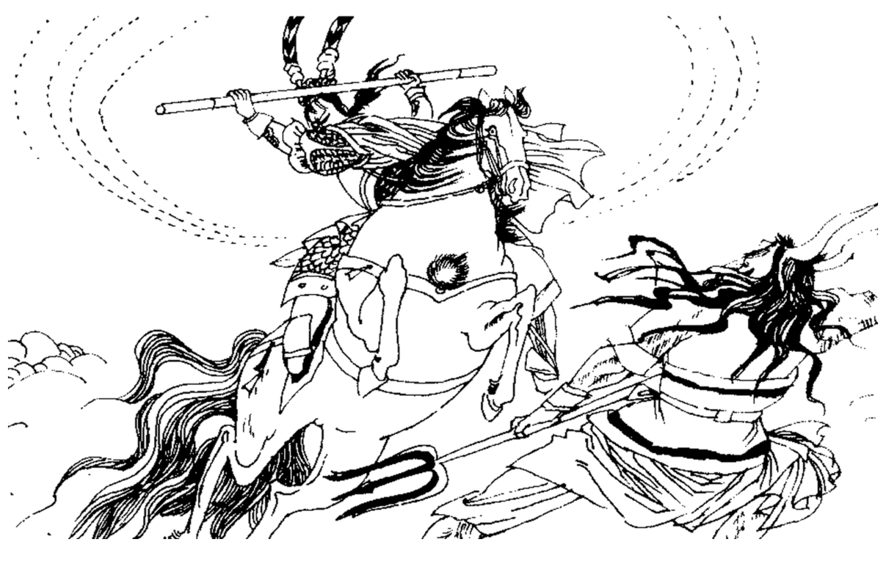
文王曰："兆致是乎？"

史编曰："编之太祖史畴[12]为禹占，得皋陶[13]，兆比于此。"

文王乃斋三日，乘田车，驾田马，田于渭阳，卒[14]见太公，坐茅以渔。

文王劳[15]而问之，曰："子乐渔耶？"

太公曰："臣闻君子乐得其志，小人乐得其事，今吾渔甚有



似也，殆[16]非乐之也。”

文王曰：“何谓其有似也？”

太公曰：“钓有三权[17]：禄等以权；死等以权；官等以权。夫钓以求得也，其情深，可以观大矣。”

文王曰：“愿闻其情[18]！”

太公曰：“源深而水流，水流而鱼生之，情也；根深而木长，木长而实[19]生之，情也；君子情同而亲合，亲合而事生之[20]，情也。言语应对者，情之饰也；言至情者，事之极也[21]。今臣言至情不讳，君其恶之乎？”

文王曰：“唯仁人能受至谏，不恶至情。何为其然？”

太公曰：“缗[22]微饵明，小鱼食之；缗调[23]饵香，中鱼食之；缗隆[24]饵丰，大鱼食之。夫鱼食其饵，乃牵于缗；人食其禄，乃服于君。故以饵取鱼，鱼可杀；以禄取人，人可竭；以家取国，国可拔[25]。以国取天下，天下可毕[26]。”

呜呼，曼曼绵绵[27]，其聚必散；嘿嘿昧昧[28]，其光必远。微哉！圣人之德，诱乎独见。乐哉！圣人之虑，各归其次，而树敛[29]焉。”

文王曰：“树敛何若而天下归之？”

太公曰：“天下非一人之天下，乃天下之天下也。同天下之利者则得天下；擅[30]天下之利者则失天下。天有时，地有财，能与人共之者，仁也。仁之所在，天下归之。免人之死，解人之难，救人之患，济人之急者，德也。德之所在，天下归之。与人同忧同乐，同好同恶者，义也。义之所在，天下赴之。凡人恶死而乐生，好德而归利。能生利者，道也。道之所在，天下归之。”

文王再拜曰：“允哉，敢不受天之诏命乎！”乃载与俱归，立为师。

【注释】

（1）田：打猎。

（2）史编：史，太史，官名，负责掌管祭祀和记事等；编，人名，商周时期史官兼掌天文、卜筮。

（3）布卜：宣布占卜的结果。布，陈述。卜，占卜。

（4）渭阳：渭水的北边。渭，渭水。阳，古称水之北、山之南为阳。

（5）大得：很大的收获。得，收获。

（6）螭：古代传说中似龙非龙的动物，色黄，无角。

（7）罴：即熊。

（8）兆：古代占卜时以龟甲烧裂形成的裂纹来断吉凶，裂纹称之为兆。

（9）遗：赠，赐给。

（10）佐昌：佐，辅佐；昌，昌盛。

（11）三王：指周文王、周武王及周成王，在此泛指后代子孙。

（12）史畴：史，宫名；畴，人名。

（13）皋陶：传说中东夷族的领袖，姓偃，舜帝时曾任掌刑法之官。

（14）卒：终于。

（15）劳：慰劳、慰问。

（16）殆：近乎。

（17）三权：三种权术。权，权衡、估量。

（18）情：情况、真实道理。

（19）实：果实。

（20）亲合而事生之：与君子默契相投，才能亲密合作；亲密合作，事业才能成功。

（21）事之极：事物最后能达到至好的境界。极，终点。

（22）缗：钓鱼用的丝线。

（23）调：调和、适中。

（24）隆：丰厚、丰重。

（25）拔：攻取、取得。

（26）毕：古时田猎用的长柄网。这里作动词，意谓用长柄网捕取禽兽，引申为征服。

（27）曼曼绵绵：指幅员广大，历传数代的商王朝。曼曼，同漫漫，形容距离远，时间长。这里形容幅员广大。绵绵，连绵不断的意思。

（28）嘿嘿昧昧：不声不响，昏暗不明的样子。这里指周国暗中准备的意思。嘿，通默。

（29）敛：欲望，引申为信念之意。

（30）擅：独揽，此为专擅之意。

【译文】

周文王将要出城去打猎，命令史编为其占卜，得吉兆。史编对文王说："你这次到渭水的北岸打猎，将有很大的收获。所得既不是龙、螭，也不是虎、熊，而是拥有公侯才干的人，上天将派他来做你的老师，辅佐你事业成功，还要加惠于你的子孙后代。"

周文王问："占卜的预兆真有这样吉祥吗？"

史编说："臣的远祖史畴曾为禹帝占卜而得皋陶，那次的兆词和今天的非常相似。"

文王于是斋戒三日，然后乘着打猎用的车，驾着骏马，来到渭河北岸狩猎，果然遇见姜太公，他正坐在茅草丛生的河岸边钓鱼。

文王向前对太公表示慰劳之意，然后问他说："先生很喜欢钓鱼吗？"

太公回答说："我听说君子没有不乐于实现自己的抱负，一般人乐于做自己喜欢的事情。我现在钓鱼的道理与这些很相似，并不是喜不喜欢的问题。"

文王问："怎么说道理与这很相似呢？"

太公回答说："钓鱼这件事，如同君主网罗人才一样，有三种权术：用厚禄引诱人才，使他发挥所长，好像用鱼饵钓鱼一样，是一种权术；用重金收买勇士，使其勇于赴难，好像用香饵钓鱼一

样，又是一种权术；用不同的官位授予不同的人才，使其效忠，好像是用不同的诱饵钓取不同的鱼一样，这又是一种权术。凡是垂钓者都希望钓到鱼，钓鱼的道理实在深奥，从这道理中可以观察和处理天下大事。”

文王说：“我想听听这深奥的道理！”

太公说：“源泉深远则水流通畅不息，水流通畅不息，鱼类才得以生存，这是自然的道理。树木根深长则枝叶茂盛，枝叶茂盛，才能结出果实，这也是自然的道理。和君子相处，如果志同情合，就能亲密合作，亲密合作，就能建功立业，这同样是自然的道理。一般的言语应对，无非是表情达意的一种方式，能说出真情实意，肺腑之言，才能称得上是至交了。现在我说的话，都是至情之言，毫无隐讳，你听了不会感到厌恶吧！”

文王说：“凡是有仁德的人都能接受最正直的劝谏，不会厌恶人家讲真话；你怎么会这么说呢？”

太公说：“钓丝细微，鱼饵明显，小鱼会来吃；钓丝适中，鱼饵味美，中等大小的鱼儿会来吃；钓丝粗长，鱼饵丰硕，大鱼会来吃。鱼儿食饵上钩，就会被钓丝牵制。人们要食君俸禄，就要服从君主。所以用香饵钓鱼，鱼可供烹用；以爵禄取人，人可竭尽其力；以家为基础而取得国家，国家就能为你所有；以国家为基础而取天下，天下就可以被你征服。”

太公感叹地说：“幅员广大，历史悠久的商王朝，它所聚积起来的一切，终归要烟消云散；不声不响，暗中准备的周国，它的光辉终会普照四方，影响深远。圣人的德行，常常是用他的德惠去打动人心，使他们都受到感化。快乐啊，圣人所思虑之事，使人人各得其所，并以此为准则来收揽人心、树立威望。”

文王又问：“要怎样树立收揽人心的方法才能使天下归顺呢？”

太公答道：“天下并不是一个人的天下，而是天下人共有的天下。与天下人同享天下之利者，则可以得天下；反之独占天下之利，就会失去天下。天有春、夏、秋、冬四季的变化更替，地有丰

富的财货堆积着，能与天下百姓共享天下的福利，才能称得上是仁爱。仁爱所及的地方，天下人就归顺他。免除人们的死难，解决人们的困苦，救济人们的灾患，扶助人们的急困，才能称得上是恩德。恩德所在的地方，天下人就归附他。与天下之人同忧同乐，同好同恶，才称得上是情义。情义所在之地，天下就归附他。凡是人，总是厌恶死亡而热爱生命的，总是感恩戴德而追求利益的。能使人民生活有保障，满足人民利益的，就叫做道。谁拥有道，天下就归顺谁。”

文王听了太公这一番话，再次称谢，说道：“先生讲得太有道理了！我怎敢不接受上天的旨意呢！”于是，文王就把太公请上猎车，一同回到都城，并拜他为老师。

【心得】

周文王为了推翻商朝腐败的统治，求贤若渴，亲自去拜访当时著名的隐士姜子牙，于是就有了他俩在渭河边上的一席对话。据传，当时姜子牙已是80高龄的老人了。

从这一席对话看来，姜太公不仅是一位杰出的军事家，更是一位具有远见卓识的政治家、思想家。他从钓鱼悟出君臣关系的奥妙和政治哲学，以此深入浅出地说动文王。从“君子乐得其志”讲到“仁”、“义”、“道”、“德”之所在则“天下归之”的道理，阐明网罗人才和收揽民心的方法，把“利”看作是最关键的东西，真是一针见血，充满了一种现实主义的智慧和直率，所谓“言至情者，事之极也”。

尤其难能可贵的是太公还说出了一种永恒的真理：“天下非一人之天下，乃天下人之天下。”姜太公是反对“家天下”的，在他心目中，君主和臣民从根本上说无非是人与人之间的平等关系，只要这种关系出现了不平衡的倾向，天下的“得失”就要发生变化了。

但姜太公也不是一个目光短浅的功利主义者。他以远大的目光

注视着历史的演变和人生的终极关怀。在他看来，一个腐败王朝的崩溃，和一个新政权的兴起，根本的原因不在于军事武力的较量。商纣王朝尽管貌似强大，但它终归要冰消瓦解，“其聚必散”；周国虽然暂时弱小，但它必然如日初生，“其光必远”。姜太公指出：以仁德感化众生，这才是一种最伟大的力量、最崇高的乐境。

事实的确如太公所说的一样。

春秋时郑国的公孙侨，字子产，是当时一位有名的政治改革家。他在郑国执政数十年，打击奴隶主贵族的顽固守旧势力，表彰“忠俭”，反对“太侈”，改革田制和兵赋制度，公布刑法条文，限制特权，整肃政纪，使小小的郑国，国力大为增强，国威也因此而提高。在政治统治谋略中，子产所实行的实际上就是姜太公所主张的“与民同享天下之利”，“以仁德治理天下、收揽民心”的谋略。

据《左传·昭公二十年》载，郑定公八年（公元前522年），子产病危时对子大叔说：“惟有德者，能以宽服民，其次莫如猛。夫火烈，民望而畏之，故鲜死焉；夫懦弱，民狎而玩之，则多死焉。故宽难。”子产认为，统御人民，过严过宽都不好。过于严苛，人民惧怕，过于宽容，人民易轻慢。但首先应该是宽，其次才是猛。宽比严更难掌握。子产死后，子大叔执政，弃“猛”而行“宽”，社会很快就陷入混乱，盗贼蜂起，他才下定决心治理。

当时鲁国的孔子听到这个消息，感叹道：“善哉！政宽则民慢，慢则纠之以猛。猛则民残，残则施之以宽。宽以济猛，猛以济宽，政是以和。”孔子的意思是：政策宽大，人民就要轻慢，纠正轻慢就要改用严厉政策；施行严厉政策免不了要杀人，杀了许多人以后，可以再施行宽政，这样宽猛相济的政策才是最适当的。《孔子家语·正论解》也云：“宽猛相济，政是以和。”

显然，子产与孔子的这套统治理论，和姜子牙的主张相同，都是适应封建社会统治阶级的需要而提出来的，在几千年的历史中，备受君王将相推崇，作为一种统御的谋略。至今，以仁德治理天下，宽严结合仍然为一种可资借鉴的统治和管理的方式。

的确，孔子早就说过："宽则得众"、"惠则足以使人"。君主宽宏则人心归附，为民众谋利益则会使其顺从。

这是一条使人顺应的心理规律，深刻地体现出统御策略的治世原则。

宽以待人，严以律己，方能得众。为民众谋福利则会得到民众的拥护和顺从。这也就是姜子牙所说的："仁之所在，天下归之。"

商汤是商王朝的创始人，也是我国历史上一位杰出的帝王。孔子曾推崇他和夏禹、周文王、周武王为"三代之英"。

商人原来是活动在黄河下游的一个部落，一直为夏朝征服控制，向夏王朝称臣纳贡。但在商汤即位以后，夏王朝以桀为首的奴隶主贵族，暴虐无道，人民不满其残暴统治，起而反抗夏王朝，于是便逐渐走向衰落；而商部落则由于商汤采取了一系列治国富民措施，开始逐渐强大起来。

商汤所采取的主要治国之策就是宽则得众，惠能使人，以仁德服众。

商汤不拘一格，选用贤才，突破了部落的界限，宽宏大度的起用有政治才能的外部人士，如仲虺。另外有一名叫伊尹的陪嫁奴隶，借喻于烹调滋味与汤谈论王道，生动深刻，商汤发现他是一个人才，便聘用他为相。在伊尹的辅佐下，商汤开始了一系列与夏王朝争夺附属国的活动。

商汤首先宣传自己的"仁德"，并努力影响周围部落。《史记·殷东记》记载，商汤捕鸟时网开三面，只留一面，不滥捕杀鸟类。此事虽小，但传开后，周围的部落认为"汤的仁德，能及于禽兽"，莫不诚心归服于商。商汤还采取与其他部落通婚和大量选用外部族人到商任职的方法，与许多部落建立了联盟。

商汤还大力恩惠于一些部落。有的部落祭祀无牛羊，商汤立即派人送去牛羊。有的部落缺粮，商汤就派青壮年去帮忙种田，又派老人小孩到田里送饭。所以商汤很快就掌握了黄河下游的广大地区，建立了稳固的根据地，国力大大增强。

当然，商汤也使用武力征伐。据史书记载：“汤十一征而无敌于天下”，逐步铲除了夏的羽翼。最后，当灭夏的时机成熟时，商汤便发出讨伐宣言，以激励各路诸侯和士兵。商汤率大军直逼夏都阳翟，百姓见汤军到来，“若大旱之望云霓也”，“若市者不止，耕者不变”，可见商汤为百姓所拥护的热烈景象。商军与夏军决战于鸣条山，大败夏军，夏桀败亡死于南巢，夏朝灭亡。

在建立了商王朝后，商汤展开一系列富国强兵的措施，并积极地开疆拓土。在商朝初期，商的疆土范围已是东抵海滨，西达陕西西南部，南及湖南北部，北到河北北部。据《诗·商颂·殷武》载：“昔有成汤，自彼氐羌，莫敢不来享，莫敢不来王。”说明商汤以仁德服众，惠能使人，连远方的氐族和羌族也臣服。

在王朝创立之初，周文王的当务之急应是招兵买马，用武力与商纣决一雌雄，取而代之。然而，事实却不然，他从偏僻的渭水边，接回一个经验丰富的老人，并拜他为师。这件事本身就说明：以仁德待人，才能使人心归顺。

本篇还论述了选贤举能的问题，提出了“钓有三权”的求才谋略。其主要内容是谈论钓贤和钓鱼都是为了求有所得。既然鱼有大小，饵就应该有所不同；而人才有差异，求贤的方法也就不一样。作为君王，有三权在手，可以用来钓贤，即：掌握俸禄厚薄之权，可使贤才毕尽所能；掌握官爵高低之权，可使臣僚恪尽职守；掌握旌赏忠勇之权，可使勇士趋难赴死。

此一谋略对当代人才的引进与使用也极具启发意义。

二 盈 虚

【原文】

文王问太公曰："天下熙熙[1]，一盈一虚[2]，一治一乱，所以然者，何也？其君贤不肖[3]不等乎，其天时[4]变化自然乎？"

太公曰："君不肖，则国危而民乱；君贤圣，则国安而民治，祸福在君，不在天时。"

文王曰："古之贤君可得闻乎？"

太公曰："昔者帝尧[5]之王[6]天下，上世所谓贤君也。"

文王曰："其治如何？"



太公曰："帝尧王天下之时，金银珠玉不饰，锦绣文绮[7]不衣，奇怪珍异不视，玩好[8]之器不宝，淫泆之乐不听，宫垣屋室不垩[9]，甍[10]桷[11]椽楹不斲[12]，茅茨[13]偏庭不剪，鹿裘御寒，布衣掩形，粝[14]粱之饭，藜藿之羹[15]，不以役作之故，害民耕绩之时，削心约志，从事乎无为[16]。吏忠正奉法者尊其位；廉洁爱人者厚其禄。民有孝慈者爱敬之；尽力农桑者慰勉之。旌别淑慝[17]，表其门闾，平心正节，以法度禁邪伪。所憎者，有功必赏；

所爱者，有罪必罚。存养天下鳏、寡、孤、独[18]，振赡祸亡之家。其自奉也甚薄，其赋役也甚寡，故万民富乐而无饥寒之色。百姓戴其君如日月，亲其君如父母。”

文王曰：“大哉！贤君之德也！”

【注释】

（1）天下熙熙：天下纷乱的样子。熙熙，杂乱。

（2）一盈一虚：时而富有，时而贫弱。盈，富裕、有余。虚，空虚、不实。

（3）不肖：不贤、没有才能。

（4）天时：自然变化的时序，指天命。

（5）帝尧：传说我国古代原始社会后期部落联盟的首领，陶唐氏，名放勋，史称唐尧，在位70年，禅让于舜。

（6）王：统治、治理。

（7）锦绣文绮：带有彩色花纹、美丽图案的各种丝织品。绮，纺织品。

（8）玩好：供玩赏的东西。

（9）垩：用白粉粉刷墙壁。

（10）甍：屋脊。

（11）桷：方椽。

（12）斲：削，此为雕刻之意。

（13）茅茨：茅草、野草。

（14）粝：粗粮、糙米。

（15）藜藿之羹：用野菜做的汤。藜、藿，指野菜。

（16）无为：道家哲学思想，即顺应自然变化的意思。

（17）旌别淑慝：表彰秉性善良、品德高尚的人。旌，表彰。淑慝，善良和邪恶。

（18）鳏、寡、孤、独：鳏，老而无妻。寡，老而无夫。孤，幼而无父。独，老而无子。

【译文】

文王请教太公说："天下熙熙攘攘，时而强盛，时而衰弱，时而安定，时而混乱，造成这种现象的原因是什么呢？难道是由于君主有贤明与不肖的差别吗？又或者是由于天命变化的自然结果？"

太公回答说："君主不贤，则国家危亡而人民动乱；君主贤明，则国家太平而人民安定。所以国家的祸福在于君主的贤明与否，与天命的变化无关。"

文王说："可以把古代圣贤君主的事迹讲给我听听吗？"

太公说："从前帝尧治理天下，上古的人都称颂他是贤明的君主。"

文王又问："他是怎样治理国家的呢？"

太公说："帝尧为君时，不用金银珠玉作装饰品，不穿锦绣华丽的衣服，不观赏珍贵稀有的异物，不把古玩器物当作宝贝珍藏，不听淫逸的音乐，不用白土粉饰宫廷墙垣。宫殿的栋梁、房椽、木条、支柱不作雕梁画栋的装饰，庭院的野草不加修剪。以鹿皮御寒、以布衣蔽体，吃粗粮饭、喝野菜汤。每逢耕作季节，不再使役人民，以免耽误农时，妨碍耕织。约束自己的心志，抑制自己的欲望，推行清静无为的政治治理国家。对忠心耿耿、正直守法的官吏，就提升他们的爵位；廉洁爱民的，就增加他们的俸禄。爱戴百姓、孝敬父母、慈爱幼小的，就关心敬重他；努力从事农耕、发展蚕桑的，就慰问勉励他。为了区别善良邪恶，对于秉性善良、品德高尚的人在其门闾加以表彰。以公正和礼节之心来处理政务，并以法律和规章为准绳来惩治邪恶。对于不喜欢的人，只要他有功绩也必加奖赏；对于偏爱的人，只要他有罪也必加惩罚。赡养所有鳏寡孤独的百姓，救济遭遇灾难的家庭。而他自己则生活俭朴，加上人民的赋税和劳役很少，因此，所有的百姓皆生活富裕而无饥寒之态，所以百姓爱戴他，有如天上的日月，亲近他有如自己的父母。"

文王听后感叹地说："帝尧的德行多么伟大啊！他真是一位贤明的君主。"

【心得】

中国古代，对于国家盛衰兴亡的历史演变，有三种不同的认识：一曰天命论；二曰人力论；三曰天命人力相持论。所谓“成事在天，谋事在人”，姜太公是标准的人力论实践者，他对“天时”（天命）抱持着完全否定的态度。

历史记载着人类演绎的经过，从根本上说，人类社会的历史运行，都是人类自身选择的结果，具有无限的可能性，不存在非人的意志或规律来决定的神话模式。姜太公完全肯定人力的决定性作用，其观点是十分深刻而具有积极意义的。

对于人力，姜太公认为有两种形式：一是君主，二是民众。他首先强调君主的贤明，指出“君不肖则国危而民乱，君贤圣则国治而民安”。这似乎过分夸大了君主的作用，其实不然，因为姜太公是从盈虚祸福两个方面来立论的。与人民与国家的祸乱衰亡之源无关，只有君主，因为身为一国的领导者，才有可能造福于民，也可能遗害于国家。

姜太公特别强调，遗害之根在于君主，而造福却非君主个人能力所能及，因此还需要百姓们的共同努力。他用人民的“尽力农桑”和“孝慈”之风来说明这个道理，同时指出“万民富乐”才是国家兴盛的根本，一个贤明的君主，其职责就在于使“万民富乐”。为此，君主甚至要压抑自己的欲望，节制自己的享乐，尽力为人民奉献，而不是无度的索取。

君主要治理好国家，就得爱民，凝聚人心，发挥人力。同样，作为军中统帅，要想在战争中取胜，依然要做到爱兵爱民，才能团结一致，最终取得战争的胜利。

历史上有许多军事将领都非常注重爱兵爱民。如战国时期大军事家吴起，就是一位爱兵胜爱子的名将。他在魏国当将军时，与士卒同衣食，共甘苦，卧不设席，行不乘骑，亲自裹粮负重。一次，他率军进攻中山国（今河北定县），军中有个士兵身上长了毒疮，

疼痛难忍。为了解除士兵的痛苦，身为大将的吴起，不顾毒疮的脏臭，亲自为士兵吮毒，挽救了他的生命。这样，部队的官兵关系得到进一步融洽，战斗力大大增强。吴起爱兵吮毒，几千年来一直被传为佳话。

又如北宋名将曹彬称病止妄杀，保全了金陵（今南京）城，堪称爱民典范。《宋史·曹彬传》记载，公元974年，曹彬奉命率领10万水陆大军进攻南唐，包围金陵。为了减轻人民生命财产的损失和破坏，他下令对金陵城围而不打，并遣使劝降，迫敌就范，以确保古城安全归宋。然而南唐后主李煜执意不降。宋军围城十个月而不攻，将士纷纷请求屠城，以解心头之恨。在即将破城时，曹彬担忧的是克城之日，难以制止将士们的复仇行动和城内军民将遭杀戮。于是，他称病卧床不起。部将闻主帅得病，心急火燎，前往探视。曹彬对部下的问候闻而不答，请将急得不知如何是好。这时曹彬恳切地说："我的病非药石所能治愈，惟须诸公诚心发誓，在克城之日，不妄杀一人。只有这样，我的病才能不医而自愈。"大家深为曹彬的爱民之心所感动，即焚香起誓，表示不违主帅所望。破城之日，宋军严格执行曹彬的命令，使城内安然无恙。后来，元世祖忽必烈进军江南，听了这个故事后，也深受感动，特地召谕蒙古军将领要学习曹彬的榜样。所以，繁华的金陵虽几经宋军和元军夺占，都依然保全完好。

我党领导的人民军队的各级指挥员，更是爱兵爱民的典范。人民军队从创建以来，就是官爱兵，兵爱官，官兵一致；军爱民，民拥军，军民鱼水情深。所以，我们的人民解放军不仅赶走了日本帝国主义者，而且打垮了国民党反动派，解放了全中国，建立起社会主义的新中国。我军现代指挥员应不断发扬革命传统，把我军建设成一支更为强大的维护世界和平的人民军队。

三 国 务

【原文】

文王问太公曰：“愿闻为国之大务[(1)]。欲使主尊人安，为之奈何？”

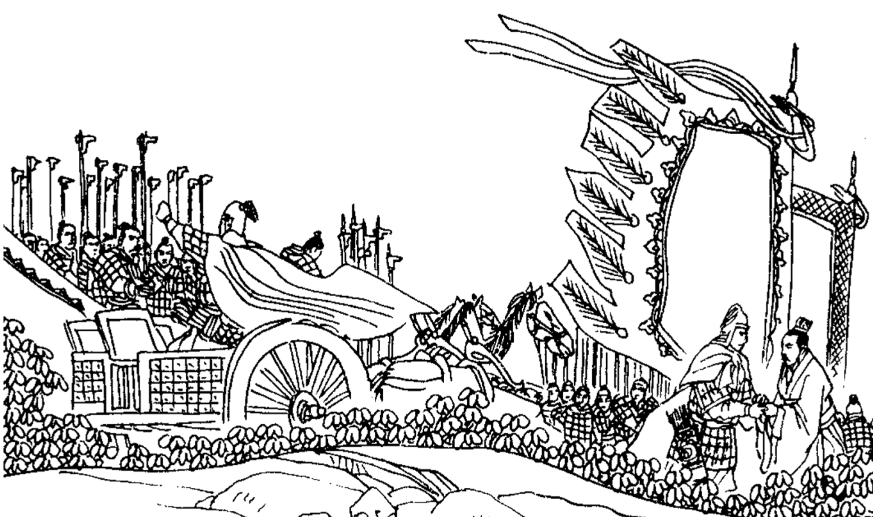
太公曰：“爱民而已！”

文王曰：“爱民奈何？”

太公曰：“利而勿害，成而勿败，生而勿杀，与而勿夺，乐而勿苦，喜而勿怒。”

文王曰：“敢请释其故！”

太公曰：“民不失务则利之；农不失时则成之；省刑罚则生之；薄赋敛[(2)]则与之；俭宫室台榭[(3)]则乐之；吏清不苛扰[(4)]则喜之。民失其务则害之；农失其时则败之；无罪而罚则杀之；重赋



敛则夺之；多营宫室台榭以疲[5]民力则苦之；吏浊苛扰[6]则怒之。故善为国者，驭民[7]如父母之爱子，如兄之爱弟，见其饥寒则为之忧，见其劳苦则为之悲，赏罚如加于身，赋敛如取己物，此爱民之道也。"

【注释】

（1）为国之大务：治理国家的大道理。

（2）薄赋敛：少向百姓征收赋税。薄，少。敛，征收赋税。

（3）俭宫室台榭：少建筑宫室台榭。台榭：高大顶平的建筑物和建在上面的亭子。

（4）吏清不苛扰：清廉的官吏不用苛捐杂税滋扰百姓。

（5）疲：疲劳，此为劳民伤财。

（6）吏浊苛扰：官吏贪污，苛杂税扰乱百姓。

（7）驭民：治理民众。驭，驾驭，此为治理。

【译文】

文王问太公说："我很想听一听治理国家的根本道理，怎样才能使君主受到百姓的拥戴，人民生活得安乐幸福呢？"

太公说："治国的根本道理，无非爱民罢了。"

文王又问："应当怎样爱民呢？"

太公回答说："要多给人民好处，而不加以损害；要促进人民生产，而不加以破坏；要保护人民的生命安全，而不要杀害无辜；要给人民实惠，而不加以掠夺；要使人民安居乐业，而不使其困苦；要让百姓喜悦，而不要激起他们的怨怒。"

文王接着说："希望你进一步解释其中的道理。"

太公说："不要使百姓失去工作，就是给予他们利益；不耽误农民耕作时节，就是促进他们生产；不使刑罚加于无罪之人，就是保护了他们的生命；减轻赋税，就是给人民造福；少建宫室台榭以节省民力，就能使人民安乐；官吏清廉，不苛刻扰民，就能使人民

喜悦无怨。反之，如果使百姓失去工作，就是损害他们的利益；耽误农民耕作时节，就是破坏他们生产；假使人民无罪而加以刑罚，就是杀害他们；加重人民的赋税，就是掠夺他们的财富；大兴土木，劳民伤财，就是使他们陷于困苦；官吏贪污苛刻扰民，就会使得百姓怨怒。所以善于治理国家的君主，统治人民如父母爱子女、兄长爱弟妹一样，见其饥寒则为之忧虑，见其劳苦则为之哀怜。赏罚百姓，如同赏罚自己；征收赋税，好像夺取自己的财物。凡此种种，就是爱民的道理。”

【心得】

文王向太公请教治国的大道理，无非是想让自己受到百姓的拥戴，使百姓安居乐业，不致怨怒造反。

姜太公回答说，治国的大道理在于“爱民”。这就告诉文王，你如果想安享太平，受到人民的拥戴，有一个前提：那就是你得先爱护人民。人民拥戴你，并不是无条件的义务，因此，你甚至要牺牲一些个人的私欲，去满足人民的利益。

同时，姜太公认为“爱民”不是一句口号。从人民的物质利益到精神生活，都要全方位地予以关心、爱护，并且落实，既使人们生活得富裕安定，还要使人们心情舒畅。

继姜太公之后，孟子也强调“保民而王”。

春秋战国之际，中原列国已进入封建社会，生产关系的剧烈变化引起意识形态的变更。

统治者已经开始把人民的地位、民心的向背看成是国家是否稳定牢固的关键。《左传》在记叙史事时，曾多次反映出“民惟邦本”的思想。孟子更明确地认为：“民为贵，社稷次之，君为轻”，希望统治者“以民为本”、“保民而王”。

《战国策·赵策》曾经记载了这样一件事：齐王派使者聘问赵威后，信还没有打开，威后就问使者，齐国今年收成怎样？百姓怎样？最后才问齐王可好。使者对此感到非常困惑，认为威后不先问

王而先问岁与民，把贵贱弄颠倒了。

赵威后却说："苟无岁，何以有民？苟无民，何以有君？故有舍本而问末者耶？"明确地申明，无民则无君，民为根本，与那种君贵民贱的思想恰恰相反。

赵威后并且还提出："助王养其民"、"助王息其民"等有益于民生民心的贤者，应该受到重用，否则，"何以王齐国，子王民乎"？

对此，孟子则提出"民贵君轻"的"仁政"思想，认为"人和"是制胜的根本，"城民不以封疆为界，固国不以山溪之险，威天下不以兵革之利。得道者多助，失道者寡助。寡助之至，亲戚畔之；多助之至，天下顺之。以天下之所顺，攻亲戚之所畔——故君子有不战，战必胜矣！"

曹操在东汉末年军阀混战中能够力克群雄、统一北方，与他所采取的措施得到民众的拥护是分不开的。"白骨露于野，千里无鸡鸣"，人民迫于战乱，生活流离失所，曹操将流民安置起来，实行屯田，发展农业生产，使人民生活安顿下来。曹操所率军队号令严明，秋毫无犯。有一次，曹操率军经过一麦田，下令"践麦田者斩"的命令，当自己骑马经过麦田时，由于野鸟突然飞起导致战马受惊，践踏了一片麦子。曹操请求部队执法官对自己进行惩罚，最后"割发代首"，号令三军，以示警诫。此举深得民心。

正是基于对民心向背的考虑，故《孙子兵书》首篇就提出了"经之以五事"，五事之首为"道"。对此，孙武解释说："令民与上同意也。"显然，其意也在于使人民与统治者的意志统一。

中国历史上，商灭夏、周灭商，都是在民众怨声载道之时。平王东迁之后的东周时期，大国争霸，齐桓公、晋文公、秦穆公、楚庄公、吴王夫差、越王勾践都相继成为地区或中原霸主，他们之所以能成为霸王，关键在于他们在图谋霸业的准备时期，无不设法取得民众的信任。

刘邦所创立的大汉王朝，成为封建社会前期历史发展的高峰。

不仅秦王朝所不及，唐王朝以前的任何朝代也难与之匹敌。从历史因素来看，刘邦致力于“伐无道，诛暴秦”的时代使命，并以秦朝覆亡为借鉴，采取了让民修养生息、恢复发展生产的政策，对后世许多封建王朝都产生了重大影响。

唐朝初期的强盛，也与太宗采取的选用廉吏、惩治贪官、减轻禄削、注意民众、休养生息、推行均田制等措施有直接关系。

纵观历史，我们不能不说：“爱民”、“保民”是历史上形成的统治谋略中的瑰宝。“得民心者，得天下，失民心者，失天下”，此言乃历代明智的帝王将相所普遍接受认同的观念。

吴起在向魏文侯进谏治国之策时，也提出要“先教百姓而亲万民”的谋略思想，主张以新兴封建阶级的“道、义、礼、仁”去引导、治理和安抚民众。在吴起看来，“四德”修好，国家就能兴盛、强大；废弃四德，国家就会走向衰败、灭亡。“四德”修好，可和于国、和于军、和于阵、和于战，就可以进行兼并战争，争夺霸权。要取得战争胜利，首先要“亲万民”，要求做到“民安其田宅，亲其有司”，发展生产，保持国家安定。

姜太公说得好，天下者非一人之天下，乃天下人之天下。同天下之利者，则得天下；擅天下之利者，则失天下。贤德之君，应该“其自奉也甚薄，其赋役也甚寡。故万民富乐，而无饥寒之色，百姓戴其君如日月，亲其君如父母”。治国之要务，只有爱民而已。

君主制的实践者实际上是官吏。官吏在社会的运行机制中，扮演着重要的角色。姜太公特别提到官吏的清廉与腐败问题，指出他们的行为与百姓的苦乐贫富息息相关。在古代社会，由于官僚制度本身有着不可克服的弊病，常常弄到“官逼民反”的地步。这个思想和《水浒传》作者的立场，相去不远，应该加以肯定。

四　大　礼

【原文】

文王问太公曰："君臣之礼如何？"

太公曰："为上唯临(1)，为下唯沉(2)，临而无远，沉而无隐。为上唯周(3)，为下唯定(4)。周则天也，定则地也。或天或地，大礼(5)乃成。"

文王曰："主位如何？"

太公曰："安徐而静，柔节先定，善与而不争，虚心平志(6)，待物以正。"

文王曰："主听如何？"

太公曰："勿妄而许，勿逆而拒。许之则失守(7)，拒之则闭塞。高山仰止(8)，不可极也；深渊度之，不可测也。神明(9)之德，正静其极(10)。"



文王曰："主明如何？"

太公曰："目贵明，耳贵聪(11)，心贵智。以天下之目视，则无不见也；以天下之耳听，则无不闻也；以天下之心虑，则无不知也。辐辏(12)并进，则明不蔽矣。"



【注释】

（1）临：居高临下。这里是洞察下情的意思。

（2）沉：深沉，隐伏。这里是谦卑恭驯的意思。

（3）周：周遍。

（4）定：安定。

（5）大礼：隆重庄严的礼仪。

（6）平志：据《武经七书直解》：“平志，不私曲也。”即无私衷。

（7）守：自己心里的主见。

（8）高山仰止：见《诗·小雅·车辖》：“高山仰止，景行行止。”是仰慕、效法的意思。

（9）神明：据《武经七书录解》：“应酬万变者神也，辨别众理者明也。”即英明正确之意。

（10）极：准则。

（11）聪：听觉灵敏。

（12）辐辏：比喻人或物聚集在一起。辐，车轮上的辐条。辏，许多辐条集中于毂（车轮中心的圆木）。

【译文】

文王问太公：“君臣之间的礼法有哪些内容？”

太公回答说：“作君主的，最重要的是要能体察下情；作臣子的，重要的是要能谦恭驯服。体察下情但不要疏远臣民；谦恭驯服但不要有所隐瞒。当君主的，要普施恩德；作为臣下的，要处事安定。普施恩德，要像上天那样覆盖万物；处事安定，要像大地那样载物沉稳。君主效法天，臣下效法地，君臣之间的大礼就形成了。”

文王问：“君主应该怎样临朝执政呢？”

太公回答说：“人君临朝处事，要大度从容、气质安详、温和涵蕴、有理有节。与臣下议事，要善于听取合理的意见，不固执己见，虚心静气，公平待物。”



文王又问："君主应该怎样倾听臣下的意见呢？"

太公回答说："人君听人之言，不可轻率接受，也不可简单拒绝。轻率接受，就失去了自己的主见；简单拒绝，就容易闭塞言路。人君的气度，应像高山一样，使人景仰，而不可及；应像深渊一样，使人俯视，而莫测其深。要有英明睿智的德行，公正宁静的风范。"

文王又问："君主怎样才能明察一切呢？"

太公回答说："眼睛贵在明辨事物，耳朵贵在听辨声音，心智贵在能思考问题。作为君主，倘能以天下所有人的眼睛来观察事物，就能无所不见。倘能以天下所有人的耳朵去探听消息，就能无所不闻；倘能以天下所有人的智慧去思考问题，就能无所不明。天下的情况，如果都能像车轮的辐条辏向车毂那样由四面八方汇集到君主，君主自然就能洞察一切，不受任何蒙蔽了。"

【心得】

文王向太公问了四个问题，分别是"君臣之礼"和君主如何"主位"、"主听"及"主明"。太公一一作了回答，指出君臣之礼，要效法天地的广大厚重，不可偏私轻率；而"主位"、"主听"及"主明"，即说明君主临朝执政，从根本上说，需要一种宽宏的气度和超人的智慧。这实质上是要求君主具有极高的文化修养和道德风范。也就是说，君主不单只是一个集权的象征或傀儡，他必须德才兼备，一方面堪为普天之下人民的心灵耳目，一方面又具备崇高的理想人格，所谓"内圣外王"，才能洞悉一切，不虚此位，造福国家，造福百姓。否则，他就是一个昏聩的君主，无法兴盛国家，恩泽百姓。

尤其值得肯定的是，姜太公还提出了一个重要的思想，即"以天下之目视，则无不见也；以天下之耳听，则无不闻也；以天下之心虑，则无不知也。"这就是说，一个明智的君主，应该始终站在人民的立场上，用人民的态度来对待一切，处处为人民的利益着想。其实岂止君王，任何一个人，只要他真正做到了这一点，他不就拥有了最高的智慧吗？

五　明　传

【原文】

文王寝疾[1]，召太公望，太子发[2]在侧。曰："呜呼！天将弃予，周之社稷[3]将以属汝。今予欲师至道之言，以明传之子孙。"

太公曰："王何所问？"

文王曰："先圣之道，其所止，其所起，可得闻乎？"

太公曰："见善而怠，时至而疑，知非而处，此三者道之所止也。柔而静，恭而敬[4]，强而弱，忍而刚，此四者，道之所起也。故义胜欲则昌，欲胜义则亡，敬胜怠则吉，怠胜敬则灭。"

【注释】

（1）寝疾：卧病。



（2）太子发：文王之子，名发。文王死，发继位，称武王。武王承父遗志，灭商朝建立了西周王朝。

（3）社稷：古代帝王、诸侯祭祀的土神、谷神。后来用以当作国家的代称。

（4）敬：不怠惰、不苟且。

【译文】

文王卧病在床，召见太公望，太子发也在床边。文王叹息道："唉！上天将要遗弃我了，周国的社稷，将要由你（指太子发）来治理了。现在我想请我们的老师讲讲至理名言，以便明确地传给后代子孙。"

太公问道："你想问什么呢？"

文王说："我想问问先圣治国的大道理，之所以被废弃，之所以能兴起，其原因可以讲给我听听吗？"

太公说："见到善事却懈怠懒惰不为，时机到来而迟疑不决，明知不对却泰然处之，这三种情况，就是国君治国之道废弃的原因。对己能谦和宁静，待人能恭敬有礼，接物能刚柔得当，行动方面既能忍耐又很果断，具备这四种优点，国君治国之道就能兴旺。所以义理胜于私欲，国家必然昌盛；私欲胜于义理，国家必然衰败；动谨胜于怠惰，国家必然吉祥；怠惰胜于勤谨，国家必然灭亡。"

【心得】

文王病重，知道自己将不久于人世，特地把太公召来，要他讲讲延续国脉的建言，以此传给后代子孙；并要太子发（武王）在旁边聆听。文章从"起"（兴）"止"（亡）正反两个方面来对比立论，阐明义、欲、敬、怠与国家盛衰兴亡的关系，最后归结到："义胜欲则昌，欲胜义则亡；敬胜怠则吉，怠胜敬则灭。"

太公提倡"义"与"敬"，反对"欲"与"怠"。什么是



"义"？韩愈说："行而宜之，谓'义'。"以今天的话来说，就是处事合乎道理，对人民有益。有些人不然，行事单凭自己好恶，只追求个人私利，这种"欲"就是不义。所以"义"这个概念，包含了两个方面的意思，一是"道"，一是"行"，两者合起来就是"义"。空谈"道"，而没有行动，不是"义"；有行动，但不合乎"道"，也不是"义"。《水浒传》上的梁山好汉们把"行道"看做"义"，就是这个道理。

什么是"敬"，"敬"就是办事恭谨虔诚，勤恳尽力。这是对"行道"的具体要求。既然"义"就是"道"的所在，那么"行道"就应该有一种敬业的精神，全心全意把事情办好，决不能有任何一点怠惰疏乎。

总之，姜太公把"义"和"敬"看作是国家兴盛的两个基本前提，实际上是从国家和人民的角度提倡一种理性的精神和实践的态度；反对"欲"与"怠"，这些话主要是讲给年轻的太子发听的，但其中无不包含着历史经验的真理。对今天的人们来说，仍然具有深刻的启发意义。年轻人有一个比较普遍的特点，那就是：理性的思想不够成熟，而感性的欲望易于冲动。所以，年轻人要学会克制自我。当然，在人际关系中提倡克制决不是主张"如果有人打你的左脸，那就把你右脸也伸过去"。而在人际关系中关于克制，是为了求得和谐，建立做朋友的友好气氛。古往今来，凡是取得巨大成功的人们，大多是拥有克制力的人。克制，是理性的自控，不是压抑，不是屈服，不是奴颜卑膝，不是献殷勤，不是无原则迁就，也不是不要斗争，不要真理。



六　六　守

【原文】

文王问太公，曰："君国主民[(1)]者，其所以失之者何也？"

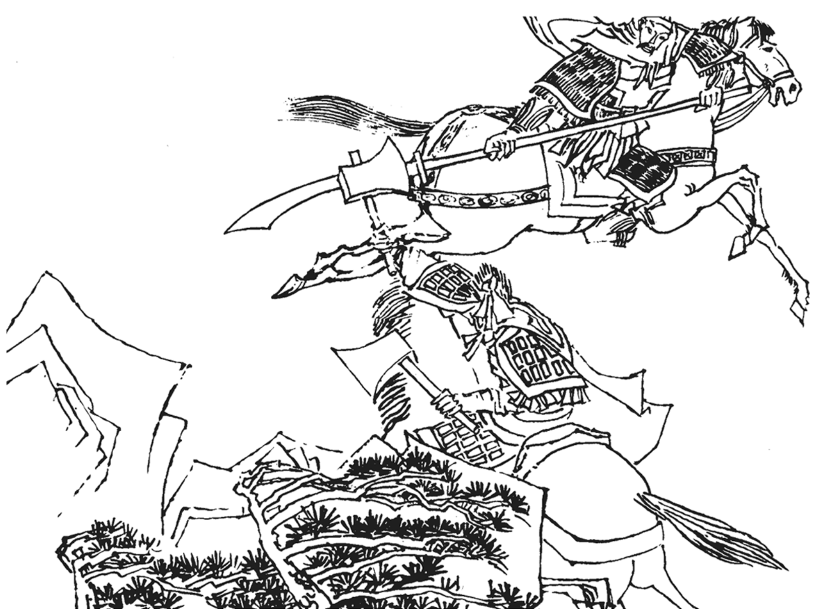
太公曰："不慎所与[(2)]也。人君有六守[(3)]、三宝[(4)]。"

文王曰："六守何也？"

太公曰："一曰仁，二曰义，三曰忠，四曰信，五曰勇，六曰谋，是谓六守。"

文王曰："慎择六守者何？"

太公曰："富之而观其无犯；贵之而观其无骄；付之而观其无转[(5)]；使之而观其无隐；危之而观其无恐；事之而观其无穷。富之而不犯者，仁也；贵之而不骄者，义也；付之而不转者，忠



也；使之而不隐者，信也；危之而不恐者，勇也；事之而不穷者，谋也。人君无以三宝借人，借人则君失其威。”

文王曰：“敢问三宝？”

太公曰：“大农、人工、大商谓之三宝。农一(6)其乡(7)，则谷足；工一其乡，则器足；商一其乡，则货足。三宝各安其处，民乃不虑。无乱其乡，无乱其族。臣无富于君，都(8)无大于国。六守长，则君昌；三宝完，则国安。”

【注释】

（1）君国主民：为国之君，作民之主，即指君主。

（2）与：给与，托付。

（3）六守：挑选任用人才的六项标准。守，遵守的准则。

（4）三宝：指关系国家经济命脉的三件大事：农、工、商。宝，贵重的东西。

（5）无转：坚定不移。

（6）一：聚集。

（7）乡：行政区域单位。相传周制以 1.25 万家为乡。

（8）都：城邑。古时有宗庙的城邑叫都，君主居住的城邑叫国。

【译文】

文王问太公道：“君主治理国家、统治人民，为什么会失掉他的国家和人民呢？”

太公回答说：“那是因为用人不慎的结果。人君应当以六个德性标准来选拔人才，并以三个谋略来管理国家。”

文王问：“什么是六个德性标准呢？”

太公说：一是仁爱，二是正义，三是忠实，四是诚信，五是勇敢，六是智谋。这些就是六个德性标准。”

文王又问：“怎样慎选符合六个德性标准的人才呢？”

太公回答说："使他富有，观察他是否不逾越礼法；封他以高官，观察他是否不骄傲凌人；委他以重任，观察他是否能坚定不移去完成；让他去处理问题，观察他是否有所隐瞒；让他处于危难的境地，观察他是否临危不惧；让他处理突发事件，观察他是否善于应变。富有而不越礼，即是仁爱；尊贵而不骄傲，即是正义；赋予重任而能坚定不移地去完成，即是忠实；处理问题而不欺下瞒上，即是诚信；临危不惧即是勇敢；应变不穷即是智谋。人君不能把控制三件宝器的权力交给别人，若是给了别人，君主就丧失了他的权威。"

文王问："什么是三件宝器呢？"

太公回答说："三件宝器就是：农业、手工业、商业。把农民组织起来，聚居一乡，互助合作，那么粮食自然充足。把工匠们组织起来，众居一镇，交流技术，器用自然丰富。把商人组织起来，聚居一市，互通有无，货物自然充盈。重视农业、手工业、商业，使三种行业各得其所、各安其业，人民自然就心无他虑了。不要扰乱他们的领域，不要拆散他们的家族；作臣子的不能富于君主，城邑不能大于国都。长久选用具有六个德性的贤才管理国家，国君的事业就会兴旺；三种经济制度完备，国家就会长治久安。

【心得】

历史上不乏亡国之君。一个权力至高无上的君主，为什么会失掉曾经拥有的权力，而被人民所抛弃，被他人所取代呢？

姜太公对此颇有研究。他认为君主权力的使用主要有两个方面：一是选贤用能；二是发展经济。为此，他具体提出了"六守"的用人标准和"三宝"的经济谋略。其主要精神，就是管理人才和管理方法的问题。这不仅是治理农、工、商，也是治理一切政治、经济、文化等社会事业的两个根本问题。

管理人才和管理方法是两个相关的问题。所谓人才，就是具备出色的管理方法和能力的人。不懂方法，谈不上人才；没有人才，

也谈不上方法，但是管理人才与管理方法比起来，前者是更根本的东西，因为方法也是由人创造和掌握的。方法离开了人，就失去了生命，成了死的东西。

选贤任能是领导者将其工作职权分别授予被选拔的下属，使其各尽其能、发挥其长、共谋事业的一种统御策略。关于它的重要性和必要性，即如《吕氏春秋·知度篇》所指出的：“有术之主者，非一自行之也，知百官之要也。知百官之要，故事省而国治也。”同书《分职篇》还进一步阐述道：“夫君也者，处虚服而无智，故能使众智者也；能反无能，故能使众能也；能执无为，故能使众为也。”

汉高祖刘邦可以说是善于选贤任能的典范。

首先，他善于处虚服而无智，并且熟知百官之要。每当有人才投效于其门下时，他皆以诚相见，虚心求教，好像自己一无所知、一无所能似的。在接待和求教的过程中，他仔细观察来者的人品，了解其秉性、特长并且熟知其要。

其次，在使用人才方面，他择长而授任，善使众能，如：运筹帷幄用张良，出奇制胜用陈平，率军作战用韩信，抚民治国用萧何，安定社会用周勃，甚至连樊哙也能发挥其匹夫之勇，使鸿门宴化险为夷。再次，他择将而授权，能使众为。刘邦善择将是众所周知的。他择将的诀窍除上述择长授任外，还在于授权。百官既定名分后，各授予相应职权，以保障他们行使职能。其执行治军的方略，让他们根据实际情况谋划，绝不从中阻止。

如：对留任后方的萧何，事无巨细全由丞相作主；对指挥作战的韩信，进退决策皆听将军裁定。这样做的好处，一是可以从实际工作中审核百官的才能和考核政绩；二是使文武百官有独立发挥才能的机会，以达到君王“事省而国治”的目的。

七　守　土

【原文】

文王问太公曰："守土奈何？"

太公曰："无疏其亲(1)，无怠其众，抚其左右，御其四旁。无借人国柄(2)，借人国柄，则失其权。无掘壑而附丘(3)，无舍本而治末。日中必彗(4)，操刀必割，执斧必伐。日中不彗，是谓失时；操刀不割，失利之期；执斧不伐(5)，贼人将来。涓涓(6)不塞，将为江河；荧荧(7)不救，炎炎奈何；两叶(8)不去，将用斧柯(9)。是故人君必从事于富，不富无以为仁，不施无以合亲。疏其亲则害，失其众则败。无借人利器(10)，借人利器，则为人所害，而不终其正也(11)。"



文王曰："何谓仁义？"

太公曰："敬其众，合其亲。敬其众则和，合其亲则喜，是谓仁义之纪(12)。无使人夺汝威，因其明，顺其常(13)。顺者任之以德，逆者绝之以力。敬之无疑，天下和服。"

【注释】

（1）亲：宗亲，即宗室亲族。

（2）国柄：国家的权柄。

（3）无掘壑而附丘：全句意思是不要损下益上。壑，深沟。附，增加。丘，土山。

（4）彗：通（曦），曝晒。

（5）执斧不伐：执法不力。

（6）涓涓：水流细小。

（7）荧荧：火光微弱的样子。

（8）两叶：这里指树木萌芽时的两片嫩叶。

（9）斧柯：指斧头。柯，斧柄。

（10）利器：古以利器指国柄，即统御国家的权力。

（11）不终其正：指非正常死亡。

（12）纪：纲纪。

（13）因其明，顺其常：因其人心之明，顺其天道之常。

【译文】

文王问太公："应该怎样守卫国土呢？"

太公回答说："不能疏远九族宗亲，不能怠慢天下民众。安抚近邻，控制四方。治国的大权不可交给旁人。大权旁落，君主就会失去权柄。在用人上，不可损下而益上，在治理国家上，不可舍本而逐末。日正当中，要赶紧晒物；拿起刀子，就要动手宰割；持有利斧，就应当及时砍伐。日正当中而不晒物，就是失掉时机；拿刀不宰割，就是丧失良机；持斧不伐，树木就会被贼人偷砍。细小的水流，如果不加堵塞，就会泛滥成河；微弱的火花，如果不加扑灭，就会燃起熊熊的烈焰，该怎么办？刚刚萌芽的嫩叶，如果不加摘除，就会长成必须用斧头砍伐的大树。所以国君必须致力于富国之道。国不富就无法施行仁政，不施行仁政就无法团结宗亲。宗亲

疏远则有害国家的统一，失去民心则必然导致国家的败亡。权力是国家的利器，不可托与他人。将国家的利器托与他人，自己就会被他人所害而身死国亡。”

文王又问：“什么是仁义呢？”

太公回答说：“所谓仁义，就是尊重民意，团结宗亲。尊重民意则上下和睦，团结宗亲则族人欢喜，这是施行仁义的准则。不要让人侵夺你的权威。处理政务要根据民心，顺乎天理。对于顺从你的人，要任用他并给他恩德；对于反对你的人，要用武力去消灭他。遵循上述原则而不疑惑，人民就会归顺并服从君主的统治了。”

【心得】

这篇文章主要是谈论守卫江山国土的谋略。这并不是一个简单、纯粹的军事问题，也不仅仅是派兵防守而已。基本方针是团结宗族，尊重民心，安抚邻国，控制四方；具体的方法是集中权柄，治本舍末，抓住机遇，富国利民；而根本的精神则是仁义，最高的境界则是“天下和服”。

宗族是封建宗法制度的上层基础，它们是分封各国的诸侯；百姓则是这个制度的下层基础。周王朝的中央权力就建筑在这两大基础之上；其统治地位的稳定就是整个社会和王朝的稳定。如果宗族不和，百姓离心，中央的权力就会失去控制，国土就会分裂，国家就处于危亡的边缘了。

那么怎样才能使宗族团结，百姓和服呢？姜太公认为要具备以下两方面的条件，一是“富”，二是“仁”。他要求国君一方面要“从事于富”，一方面要“从事于仁义”，两者相比较，“富”是根本的东西，所谓“不富无以为仁”。实际上，姜太公是提倡“物质文明”和“精神文明”并重，而“物质文明”则又是根本的基础。

八　守　国

【原文】

文王问太公曰："守国奈何？"

太公曰："斋，将语君天地之经[1]，四时所生，仁圣之道，民机[2]之情。"

王即斋七日，北面[3]再拜而问之。

太公曰："天生四时，地生万物。天下有民，仁圣牧[4]之。故春道生，万物荣；夏道长，万物成；秋道敛，万物盈；冬道藏，万物寻[5]。盈则藏，藏则复起，莫知所终，莫知所始。圣人配[6]之，以为天地经纪[7]。故天下治，仁圣藏；天下乱，仁圣昌。至道其然也。"

"圣人之在天地间也，其宝[8]固大矣。因其常而视之[9]，则



民安。夫民动而为机，机动而得失争矣。故发之以其阴，会之以其阳[10]。为之先唱[11]，天下和[12]之。极反其常，莫进而争，莫退而让。守国如此，与天地同光。”

【注释】

（1）经：常道，指规律。

（2）机：事物变化的根由。

（3）北面：古代臣见君、卑幼见尊长，学生见师时皆须北面而立。

（4）牧：放牧，旧时比喻官吏管理百姓。

（5）寻：探求，生长。这里是再生的意思。

（6）配：相配。即参照遵循之意。

（7）经纪：纲纪。

（8）宝：指国君的地位和作用。

（9）因其常理而视之：按照常理教育人民。常，常理、常道。视，效法。

（10）发之以其阴，会之以其阳：隐密地发展力量，抓住时机，正大光明地进行讨伐。发，发展。阴，秘密。会，际会、机遇。阳，光明正大。

（11）唱：通倡。

（12）和：附和、回应。

【译文】

文王问太公道：“怎样巩固国家呢？”

太公回答说：“请以虔诚地心先行斋戒，然后我再告诉你天地运行的规律、四季万物生长的变化、圣人治国的道理以及民心转变的缘由。”

于是，文王斋戒七天，北面行弟子之礼再拜而问太公。

太公说：“天有四时运行，地有万物孳生。天下有人民，人民

由圣王来领导。春天的规律是孳生，万物繁荣；夏天的规律是成长，万物茂盛；秋天的规律是收获，万物成熟丰盈；冬天的规律是收藏，万物潜静。万物成熟丰盈了就要收藏起来，收藏起来明春又播种复生，如此循环，既没有终点，也没有起点。圣人可以参照这个规律，作为治理天下的法则。所以天下安定的时候，圣人的功德就隐而不显；天下大乱之际，圣人的功德就充分地发挥出来，这是必然的规律。”

太公继续说：“圣人处于天地之间，其地位和作用是非常重大的。顺应治理天下的常道而行，人民就安定。如果民心不安，便是动乱的因素。动乱一旦发生，天下就有权力之争了。所以动乱最初总是在暗处萌生，时机成熟就会聚集成公开的力量，登高一呼，天下应和。到形势恢复正常的时候，他既不进而争功，也不退而让位。以这种态度来巩固国家，他的地位和作用，就可以天长地久，与日月争光了。”

【心得】

“创业难，守业更难。”文王深知这个道理，所以他要向姜太公询问巩固国家政权的办法。太公主要讲了两点：一是“仁圣之道”，二是“民情之机”。

所谓“仁圣之道”，就是要求君主效法天地，按照自然规律来治理国家，发展经济，促进社会繁荣，提高人民的生活水平。所谓“民情之机”，就是要求君主正确对待天下动乱的现实，善于引导、拨乱反正，不必因此惊惶失措，须知人民总是希望安定的，天下最终又会恢复正常，明智的君主，任何时候都应该顺应潮流，不可违背民意，自取灭亡。

太公还特别重视君主的“仁圣”风范，这就是要功成不居，隐而不显，以无形力量征服天下，施惠人民，像天地日月一样泽及万物，而不需要人民来歌功颂德。太公认为，只要君主具备了这种“仁圣”风范，“守国”也就不是一件艰难的事了。

九　上　贤

【原文】

文王问太公曰："王人[1]者何上何下，何取何去，何禁何止？"

太公曰："王人者，上贤，下不肖[2]，取诚信，去诈伪，禁暴乱，止奢侈。故王人者有六贼、七害。"

文王曰："愿闻其道！"

太公曰："夫六贼者：一曰，臣有大作宫室池榭，游观倡乐者，伤王之德。



二曰，民有不事农桑，任气游侠[3]，犯历[4]法禁，不从吏教者，伤王之化。

三曰，臣有结朋党[5]，蔽[6]贤智，鄣[7]，王明者，伤王之权。

四曰，士有抗志[8]高节，以为气势，外交诸侯[9]，不重其主者，伤王之威。

五曰，臣有轻爵位，贱有司[10]，羞为上犯难者，伤功臣之劳。

六曰，强宗侵夺，凌侮贫弱者，像庶人之业。"

"七害者：一曰，无智

略权谋，而以重赏尊爵之，故强勇轻战，侥幸于外，王者慎勿使为将。

二曰，有名无实，出入异言，掩善扬恶，进退为巧，王者慎勿与谋。

三曰，朴其身躬[11]，恶其衣服，语无为以求名，言无欲以求利，此伪人也，王者慎勿近。

四曰，奇其冠带[12]，伟其衣服，博闻辩辞，虚论高议，以为容美，穷君静处，而诽时俗，此奸人也，王者慎勿宠。

五曰，谗佞苟得[13]，以求官爵，果敢轻死，以贪禄秩[14]，不图大事，得利而动，以高谈虚论，说[15]于人主，王者慎勿使。

六曰，为雕文刻镂，技巧华饰，而伤农事，王者必禁之。

七曰，伪方异技[16]，巫蛊左道[17]，不祥之言，幻惑良民，王者必止之。”

“故民不尽力，非吾民也；士不诚信，非吾士也；臣不忠谏，非吾臣也；吏不平洁爱人，非吾吏也；相不能富国强兵，调和阴阳[18]，以安万乘之主[19]，正群臣，定名实，明赏罚，乐万民，非吾相也。夫王者之道如龙首，高居而远望，深视而审听，示其形，隐其情；若天之高不可极也，若渊之深不可测也。故可怒而不怒，奸臣乃作；可杀而不杀，大贼乃发；兵势不行，敌国乃强。”

文王曰：“善哉！”

【注释】

（1）王人：为人之王，即君主。

（2）不肖：不贤，指无德无才的人。

（3）任气游侠：浪游的侠客，古代指轻生重义、勇于救人急难的人，他们往往为此“以武犯禁”，有违法乱纪的一面。

（4）犯历：违犯。历，犯乱。

（5）朋党：排斥异己的党派。

（6）蔽：遮蔽，此指排斥。

（7）鄣：障之本字。

（8）抗志：高傲的志气。抗，高的意思。

（9）外交诸侯：结交外国的诸侯，即里通外国的意思。

（10）有司：有关的主管部门或官吏。古代设官分职，各有专司，所以称官吏为有司。

（11）身躬：自身。

（12）冠带：帽子和腰带。

（13）谗佞苟得：谗，说别人的坏话。佞，奸巧谄谀。苟得，以不正当的手段获取好处。

（14）禄秩：禄是古代官吏的俸给，秩是其职位和品级。

（15）说：同悦，取悦。

（16）伪方异技：指各种虚假骗人的方术技艺。方，指方术。技，方技，即方术，指医卜星相与养生炼丹之类的技术。

（17）巫蛊左道：巫，巫师。蛊，一种迷惑、毒害人的虫子。巫蛊，指巫师用符咒等法术吉人。左道即邪门歪道。

（18）调和阴阳：这里指妥善处理各种矛盾。阴阳，中国古代哲学的一种范畴，指自然界正反对立的两面，如天地、日月、昼夜、动静、寒热等。

（19）万乘之主：指国君。乘，车辆。

【译文】

文王问太公："对于国君，什么样的人应该尊崇，什么样的人应该贬抑，什么样的人应该任用，什么样的人应该革去，什么样的事应该禁绝，什么样的事应该制止呢？"

太公说："作为君主，才德兼备的人应当尊崇，无才无德的人应当贬抑，诚实忠信的人应当任用，狡诈虚伪的人应当除去，违法乱纪的暴行应当禁绝，奢侈浪费的风气应当制止。所以国君用人，应当注意六种坏事和七种坏人。"

文王说："我想听听其中的道理。"

太公说：“所谓六种坏事是：

第一，大臣中有大修宫室、亭池、台榭，尽情游玩观赏、歌舞行乐的，就会败坏君王的圣德。

第二，百姓有不务农桑正业、意气用事、游侠斗武、违反禁令，不服官吏管治的，就会败坏君主的教化。

第三，群臣中若有结党为朋、排斥贤能、蒙蔽君主耳目的，就会损害君王的权威。

第四，士人中若有故意坚持己见以标榜气节高尚，借此形成一股气势，对外结交诸侯，不尊重君主的，就会损害君主的威严。

第五，大臣有轻视爵位、冒犯上级，耻于为君主冒险犯难的，就会损害功臣的勋绩。

第六，强宗大族中，有争相掠夺、欺压贫弱的，就会损害人民的生计。”

“所谓七种坏人是：

第一，没有智略权谋，为了获取重赏、升官，强力逞勇，轻率出战，企图侥幸立功于疆场的，对这种人，君主切勿任他为将帅。

第二，徒有虚名而无实学，阳奉阴违，言行不一，掩人之善，扬人之恶，到处投机取巧，对这种人，君主切勿与他共谋大事。

第三，外表朴素，衣着粗劣，口说无为之道，而实则沽名钓誉；口说无欲之德，而实则唯利是图，这种虚伪的人，人君切勿与他接近。

第四，奇装异服，巧言善辩，空谈高论，以此夸耀；穷居陋巷僻静之地，以诽谤时俗为能事，此为奸诈之人，人君切勿加以宠信。

第五，谄媚逢迎，只图苟且升官；鲁莽亡命，冒死以贪俸禄；不顾大局，见利妄动，高谈阔论，取悦人主，此种人，人君切勿加以任用。

第六，大事营造雕梁画栋，装饰豪华的居室建筑，以至耽误了农事者，人君必须加以禁止。

第七，用骗人的方术，诡奇的技艺等旁门左道，咒语妖言，迷

惑善良的人民者，人君必须加以禁止。”

“所以，人民如果不尽力投入自己的工作，就不算吾国的人民；士人不讲诚实信用，就不算吾国之士；大臣不能忠诚规谏君主的过错，就不算吾国之臣；官吏不能公正廉洁爱护人民，就不能算吾国之吏；宰相不能富国强兵，不能调和天地和人事间的变化关系以确保君权的稳固，不能规正群臣的纲纪、核定名实、严明赏罚，使万民安居乐业，就不算吾国之相。所谓帝王之道，就像神龙昂首，高瞻远瞩，洞察一切，对外显示庄严肃穆的仪表，内则涵隐不露的衷情。使人觉得他像天之高，高不可及；如渊之深，深不可测。因此，君主对应该发怒的事情不发怒，奸臣就会兴风作浪；应该杀人的时候不杀人，奸雄就会乘机叛乱；军事处于有利态势时而不行动，敌国就会强大起来。”

文王听罢，说道：“你讲得好极了！”

【心得】

本篇讲用人的原则，总纲是“上贤”，即尊重贤人。

“贤”是一个伦理道德的概念，比较抽象，是道学家、理学家研究的学问。而政治家、军事家必须把它具体化，方法是从正反两个方面入手。从正面说，是“取诚信”；从反面说是“下不肖”，“去诈伪、禁暴乱、止奢侈”；特别要防止“六贼”、“七害”。这也就是说把“不贤”（“不肖”）去掉，就是“贤”了。这里有“破字当头，立在其中”的哲学。

作为统治者，要想取信于人，就要做到开诚布公。一个领导者，必须具有统御能力，能驾驭众人。使别人相信、诚服，乐于服从指挥，这就必须要领导开诚布公，言行一致，以诚待人，使下级感到领导公平、厚道，可亲可敬；如果领导表里不一，口是心非，下级就会离心。

新中国成立前夕，中国共产党曾用“开诚布公”这一工作态度和方法成功地团结了一大批民主党派人士，为新中国的成立和全国人民的大团结创造了条件。

1949年初，为了孤立国民党反动派，广泛地团结民主党派、爱国人士和社会贤达，我党把他们请为座上宾，“开诚布公”地与其共商建国大事。当时，一些民主党派人士对我党的领导地位持怀疑态度，还有人提倡“共同领导”；也有的人不愿意来解放区，更有的反对我军渡长江，统一全中国并劝阻我党划江而治，同英美妥协。我党并没有计较这些，而是耐心说服与等待。周总理曾指示全党：“我们要善于与党外人士相处，态度应该是谦虚的、诚恳的，坦白的。”董必武同志也曾经多次强调：“我们必须把党外大多数民主人士看成和自己的干部一样，同他们诚恳地、坦白地商量和解决那些必须商量和解决的问题。”有关新中国的国家性质，人民的基本权利和义务、政府机关、军事制度、经济政策、文化教育政策、民族政策和外交政策等重大国事，都尊重他们的意见，与他们反复商量讨论，不但在会前协商、酝酿，而且还要拿到会上共同讨论决定。诸多民主党派人士，被共产党开诚布公、虚怀若谷，从国家、民族利益出发的工作态度和革命精神所感动，积极参予了新中国的筹建。

不过，要树立一种正当而良好习俗，仅仅讲正面道理，容易流于空泛，不切实际，因为真善美的东西，总是与丑、恶同时并存，也因与丑、恶同时并存才能突显真善美的价值。“贤”可以说是中国古代哲人对真善美的一种称谓，它在与种种“不肖”的较量中得到具体展示的。

所以在姜太公看来，“贤”并不是一种纯粹自我完善的道德修养，而是必须具备的一种能力，起码能够“忠谏”、“爱人”，甚至达到堪称宰相的高度：“能富国强兵，调和阴阳，以安万乘之主，正群臣，定名实，明赏罚，乐万民。”

贤而能，能而贤；既能破，又能立，就是总理国家的人才了，应当受到绝对的尊崇。

十　举　贤

【原文】

文王问太公曰："君务举贤而不获其功，世乱愈甚，以致危亡者何也？"

太公曰："举贤而不用，是有举贤之名，而无用贤之实也。"

文王曰："其失(1)安在？"

太公曰："其失在君好用世俗(2)之所誉(3)，而不得真贤也。"

文王曰："何如？"

太公曰："君以世俗之所誉者为贤，以世俗之所毁者为不肖，则多党(4)者进，少党者退。若是，则群邪比周(5)而蔽贤(6)，忠臣死于无罪，奸臣以虚誉取爵位，是以世乱愈甚，则国不免于



危亡。”

文王曰：“举贤奈何？”

太公曰：“将相分职，而各以官名举人[7]，按名督[8]实，选才考能，令实当其名，名当其实，则得举贤之道也。

【注释】

（1）失：过失、错误。

（2）世俗：一般人的平庸见解。

（3）誉：称赞。

（4）党：党羽，指邪恶势力的附和者。

（5）群邪比周：与坏人结党营私、互互勾结。比周，结党营私。

（6）蔽贤：遮蔽贤才。

（7）举人：推荐、选拔人才。

（8）督：监督、考察。

【译文】

文王问太公说：“君主致力于选用贤能，却得不到贤才辅佐之效，社会越来越乱，以致国家陷于危亡，这是什么原因呢？”

太公回答说：“选举贤才却不能放心任用，这只有举贤的虚名，而没有用贤之实质。”

文王又问：“造成这种过失的原因是什么呢？”

太公说：“造成这种过失的原因在于人君喜欢任用世俗称赞的人，就不能得到真正的贤才。”

文王问：“为什么这样说呢？”

太公说：“人君常常把世俗所称赞的人当作贤才，而将被世俗所诋毁的人当作不肖。因此，能多结党朋的人就被选用，而少结党朋的人就被黜退。若是这样，奸邪的人就会结党营私而排斥贤才；忠臣即使无罪，也被谗毁置于死地；奸臣虽然无德，却因虚假的声

誉而取得爵位。所以社会愈加混乱，国家也不免陷于危亡了。”

文王又问：“怎样举用贤才呢?”

太公说：“将相分工负责，根据各级官吏应该具备的条件选拔贤才，按照一定的标准进行考核。考核他们的才学与贤能，必须名副其实，使其才德与官位相称。这样就可以收到举用贤才的实效了。”

【心得】

官场中历来一直有这种现象，举贤往往流于形式，没有收到用贤的实效。姜太公一针见血地指出了这个问题的要害。

奸佞之徒常会结党营私、互相吹捧；而对真正的贤才，则恶意中伤，肆意排挤，甚至横加迫害，欲置之死地而后快。如果君王不察，很容易就误用了这种小人，他们一旦得势，便会更加嚣张，结成党羽，扰乱朝政，而真正的贤才却被障蔽、被罢黜，甚至遭到被杀害的命运。

南宋时期，秦桧得到宋高宗的信任，官至宰相。1140 年，秦桧怂恿宋高宗解除主战将领的军权，并诬构谋反罪状，杀害岳飞，促成了绍兴和议。秦桧任相期间，独揽朝政，排除异己，大兴文字狱，极力贬斥主张抗金的官员，压制抗金舆论，篡改官史，奖励歌颂和议的诗文。他还推行经界法，丈量土地，重定税额，又密令各地暗增民税十分之七八，使很多贫苦农民家破人亡。这实际上是以举贤之名，用奸之实的闹剧，世风怎能不越来越混乱，国家怎能不越来越濒临危亡呢!

所以，姜太公主张举贤必须进行严格的考核，用“按名督实”的标准来杜绝一切官场的虚伪狡诈，使一切奸佞之徒失去进身的机会和钻营的缝隙，而给真正的贤才开辟出一个大显身手的广阔天地。

十一　赏　罚

【原文】

文王问太公曰："赏所以[1]存劝[2]，罚所以示惩[3]。吾欲赏一以劝百，罚一以惩众，为之奈何？"

太公曰："凡用赏者贵信[4]，用罚者贵必[5]。赏信罚必于耳目之所闻见，则所不闻见者，莫不阴化[6]矣。夫诚，畅[7]于天地，通于神明，而况于人乎！"

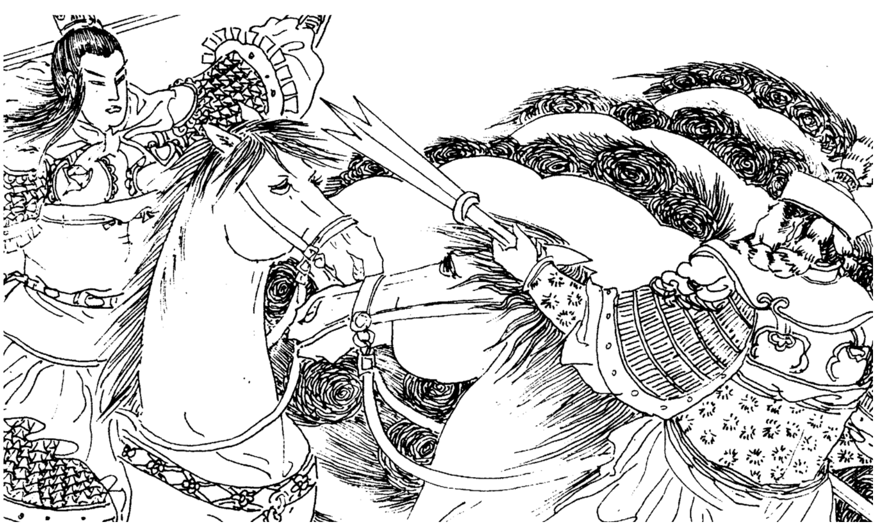
【注释】

（1）所以：用来。

（2）劝：鼓励、劝勉。

（3）示惩：表示惩罚的道理。

（4）凡用赏者贵信：凡用奖赏的手段，最重要的是要兑现。



信，信用。

（5）用罚者贵必：凡用惩罚的手段，就要坚决执行。必，坚决实行。

（6）莫不阴化：没有不替移默化的。阴化、暗中感化。

（7）畅：感动。

【译文】

文王问太公说："奖赏是为了鼓励好人好事，惩罚是为了警戒坏人坏事。我希望奖赏一人来鼓励一百个人，惩罚一人来警戒一百个人，应该怎么办才好呢？"

太公回答说："凡是奖赏，贵在守信；凡是惩罚，贵在坚决实行。如果能对你所见所闻的事都做到赏必信、罚必果，那么你所未看到未听到的人，没有不潜移默化了。真诚，畅达于天地、上达于神明，何况对于人呢？"

【心得】

周文王深知，赏罚的目的，如果仅仅在于针对当事人本身，就失去了积极的社会意义。也就是说赏罚应当具有赏一劝百，罚一警众的作用，应当有利于推动整个社会风气的好转。

但是如何才能做到这一点，文王并不十分明白。姜太公对此作了深透扼要的阐述。他认为，关键在于施行赏罚的君主是否具有"赏信罚必"的"诚心"。所谓诚心，就是出以公心而毫无偏私。不管谁做了好事，都不要埋没，都要论功行赏，给予鼓励；不管谁做了坏事，都不要袒护，都要量刑惩处，以为后戒。这样一来，想做好事的人，就会更加踊跃；想做坏事的人，就会望而生畏，而整个社会人心向善的风气就会因此而形成了。

姜太公之后，《孙子兵书》开篇就在"五事"、"七计"中提出"赏罚孰明"的问题，可见孙武对此问题的高度重视。据《韩非子·外储说右上》记载，晋文公问狐偃说，给予士卒和百姓很多好

处，如缓刑罚、补不足等，不知能不能使军队勇于作战。对此，狐偃明确地说："不足为战"。晋文公又问："然则何如足以战民乎？"狐偃回答说："信赏必罚，其足以战。"即该赏者一定要赏，该罚者一定要罚。

后来，晋文公依狐偃之言，执法严明，在战场上取得一次又一次的胜利。

信，即言而有信。赏信罚必，是古今兵家极端重视的统御谋略之一。"若法令不行，赏罚不信，金之不止，鼓之不进，虽有百万何益于用？"（《吴子兵书·治兵第三》）吴子也把"信赏必罚"看作对敌作战、欲求制胜的首要条件之一："进有重赏，退有重刑，行之以信。军能达此，胜之主也。"（《吴子兵书·治兵第三》）以上种种即是在强调：该赏的坚决赏，该罚的必须罚。

已经制定并公布了的军法军令，该执行的就必须贯彻执行，绝不能法而不信，令而不行。如果有一次不严行赏罚，失信于全军，则一切军法军令都难于继续执行。

诸葛亮第一次出兵祁山失败后，不仅挥泪处斩了失守街亭的马谡，重赏有功的王平，而且还引咎自责，上疏刘禅自贬三等，这是"信赏必罚"的典型例证，也是蜀军战斗力的重要源泉。

陈寿在《三国志》中说得好，诸葛亮对"尽忠益时者，虽仇必赏；犯法怠慢者，虽亲必罚……终于邦域之内，咸畏而爱之，刑政虽峻而无怨者，以其用心平而劝戒明也。"所以，诸葛亮死后，连曾受过他惩治的人也都为之悲痛涕零。

十二　兵　道

【原文】

武王[(1)]问太公曰："兵道如何？"

太公曰："凡兵之道，莫过乎一[(2)]，一者能独往独来[(3)]。黄帝[(4)]曰：'一者，阶于道[(5)]，几于神[(6)]。用之在于机[(7)]，显之在于势，成之在于君。故圣王号兵为凶器，不得已而用之[(8)]。'"

"今商王[(9)]知存而不知亡，知乐而不知殃。夫存者非存，在于虑亡；乐者非乐，在于虑殃。今王已虑其源，岂忧其流乎！"



武王曰："两军相遇，彼不可来，此不可往，各设固备[(10)]，未敢先发，我欲袭之，不得其利，为之奈何？"

太公曰："外乱而内整，示饥而实饱，内精而外钝[(11)]。一合一离，一聚一散。阴其谋，密其机[(12)]，高其垒，伏其锐士，寂若无声，敌不知我所备，欲其西，

袭其东。”

武王曰：“敌知我情，通我谋，为之奈何？”

太公曰：“兵胜之术[13]，密察敌人之机而速乘其利，复疾击其不意。”

【注释】

（1）武王：文王之子，姓姬，名发。他继承父志，起兵伐纣灭商，建立了西周王朝。

（2）凡兵之道，莫过乎一：凡用兵之道，没有比集中统一更为重要的了。一，统一。

（3）独往独来：不受牵制，自由支配自己的行动。此指无敌。

（4）黄帝：传说中中国古代中原各族的共同祖先，号轩辕氏。他曾得到各部落的拥戴，败炎帝、杀蚩尤，成为部落联盟的领袖。

（5）一者，阶于道：统一的原则，贯通于自然规律。阶，一切事物凡渐而成其事者都叫做阶，此作动词，接近、进入之意。

（6）几于神：差不多算是异乎寻常。几，接近，差不多。神，非凡，奇异莫测。

（7）用之在于机：统一原则的运用在于机变。机，机变、计谋。

（8）不得已而用之：只有在不得已的时候才加以运用。

（9）商王：商纣王，商朝最后一位君主。公元前 11 世纪，周武王伐纣，在牧野战败纣军，纣王自焚而死。

（10）各设固备：敌我双方都设置了牢固的防守工事。固备，坚固的守备工事。

（11）外乱而内整，示饥而实饱，内精而外钝：外面假装混乱，内部要完整；表面显示粮食缺乏，而实际供应充足，士卒本为精锐之师，而故意表现出笨拙的样子。内整，内部完整。

（12）阴其谋，密其机：隐藏自己的企图，深藏自己的计谋。

（13）兵胜之术：战争取胜的方法。术，方法。

【译文】

武王向太公问道："用兵的规则是什么呢？"

太公回答说："用兵的规则，没有比统一意志更重要的了。统一意志，就能做到自由灵活、纵横驰骋。黄帝曾说：'军队意志统一，就符合用兵的规则，几乎可达用兵如神的境界了。'这个规律的运用，在于掌握战机，造成有利的形势，而成功与否则在于君主运筹帷幄之中。所以古代圣王常称兵为凶器，非到迫不得已时才用它。"太公继续说："现在商纣王只知道国家还存在，却不知道它已经濒临危亡；只知道纵情享乐，却不知道自己祸殃在即。国家目前还存在，并不意味着永远存在，是否永远存在，应看他能否做到居安思危，使其不亡；自己眼前的快乐并不意味着永远的快乐，是否永远快乐，亦在于看他是否能做到乐不忘忧，使其无殃。现在你已经考虑到存亡的根本大事，还担心什么枝节的问题呢！"

武王又问："两军相遇，敌人不来攻打我，我也不能去攻打敌人，双方各设置坚固的守备，谁也不敢率先发动攻击。如果我想偷袭敌方，又没有有利的时机，应该怎么办呢？"

太公回答说："要使我军外面假装混乱，而内部组织却十分严整；表面假装粮草短缺，而实际上粮草供应充足。表面看来军队笨拙而迟钝，实际则皆是精锐之师。命令部队忽离忽合，士卒忽众忽散，仿佛号令不整、军纪不严。隐匿计谋、隐蔽企图，高筑工事、埋伏精兵，保持寂静无声，使敌人不知道我军的配备和意图，以便声东击西。"

武王说："倘若敌人已经知道我军的实情，了解我方的计谋，又该怎么办呢？"

太公回答说："用兵制胜之术，在于周密地察明敌方的军情，抓住有利的时机，以迅雷不及掩耳之势，予以出其不意的打击。"

【心得】

此篇阐述用兵的根本规律和出奇制胜的战术。

太公认为，用兵的根本规律，是统一意志、集中力量。只有意志统一、力量集中，才能充分发挥君主的统帅作用，使全军的行动自由灵活、纵横驰骋，符合战争的规律，达到用兵如神的境界。所以在姜太公看来，战争既是杀人的凶器，又是智慧的艺术。

对于如何主动出击敌人、攻坚取胜，太公提出了自己的看法，那就是兵不厌诈，以种种假象迷惑敌方，造成敌方的错觉，使其作出错误的判断、错误的决策、错误的行动，这一系列错误的连锁反应，必定会将敌军引向错误的深渊，我军若能乘机出击，必定会战无不胜、攻无不克。

然而，造成敌人的错误，并不等于敌人就自动败退了，最终打败敌人还得靠自己亲自动手。所以，打败敌人的前提不能建立在敌人犯错误的基础上，而应该建立在自身正确的判断和决策的基础上。所以太公认为，如果我方的伪诈被敌人识破了，也可以打败敌人，那就是周密地明察敌情，抓住有利的时机，给予出其不意的打击。

《孙子兵书· 计篇》云：“兵者，诡道也。……攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。”显然，这里所论述的与姜太公所言“兵不厌诈”的谋略思想是一致的。运用此一谋略，关键在于用兵作战变化莫测；抓住敌军的思维空隙，如果行动全在敌军意料之中，也就无法做到出其不意了。出敌不意之法，多出于常规、常法、常识之外。

李愬雪夜袭蔡州，乃是正确选择了敌军不易察觉的时候。

韩信暗渡陈仓，乃是正确选择了敌军想不到的路线。

《孙子兵书· 势篇》又云：“凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。”杜佑注：“正者当敌，奇者从傍击不备；以正道合战，以奇变取胜也。《百战奇法· 奇战》也云：

"凡战，所谓奇者，攻其无备，出其不意也。"《孙膑兵书·奇正篇》云："同，不足以相胜也。故以异为奇。"又云："发而为正，其未发者为奇也。""正"是指一般的、正常的；"奇"则是指特殊的、变化的。

与姜太公"击其不意"的谋略思想相似，孙武也认为："战势不过奇正"、"奇正相生"、"奇正之变，不可胜穷"。孙武认为一个高明的将领，当随情况变化而变换奇正战法，犹如天地一样变化无穷，江河一样奔流不竭，应善出奇兵，打败敌人。他强调"示形"、"动敌"，认为这是出奇制胜的重要手段。

"奇正"战术的运用，大体包含以下内容：在作战部署上，担任守备任务者为正，集中机动者为奇；担任牵制者为正，担任突袭者为奇。在战术运用上，正面攻击者为正，迂回侧击者为奇；明攻为正，暗袭为奇。在作战方式上，一般战法为正，特殊战法为奇；常法为正，变法为奇……战争史上，"击其不意"、"出奇制胜"这个谋略被广泛采用，精采战例更是数不胜数。

公元前718年，郑国进攻卫国，燕国出兵救援，与郑国的军队交战于北制（今河南荥阳县境）。郑国以三军部署在燕军正面，另派遣一部分兵力偷袭燕军侧后，燕军只注意了正面防备，不料背后却遭到了郑军的突然袭击，结果大败。

此外，姜太公所谓的"商王知存而不知亡，知乐而不知殃"的论述，是讲军队和战争的政治意义，与国家存亡密切相关。在姜太公看来，一方面"兵为凶器"，是杀人的工具；一方面又"兵者利器"，是保卫国家的支柱。他特别提到"存者非存，在于虑亡；乐者非乐，在于虑殃"，这种思想是极为深刻的，对我们当今民族、国家和个人的生存与发展，仍然具有积极的启发意义。

第二章　武韬篇

◉　本韬综述

本韬论述的是如何“得国”的谋略思想。共分 6 篇，前 4 篇为太公与文王的对话，第 5、6 篇则为太公与武王的对话。

在《武韬》篇中，相当系统地讲清楚了一系列大军事、大战略问题。《孙子· 谋攻》：“上兵伐谋，其次代交，其次伐兵，其次攻城。”“故意善用兵者，屈人之兵的而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，必以全争于天下。故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。”这便是孙子的“全胜论”、“大兵观”。《六韬》进一步阐述了这种思想。《武韬· 发启》：“行其道，道可致也；从其门，门可入也；立其礼，礼可成也；争其强，强可胜也。全胜不斗，大兵无创。与鬼神通，微哉微哉!”“无甲兵而胜，无冲隆而攻，无渠堑而守。大智不智，大谋不谋，大勇不勇，大利不利。”“道在不可见，事在不可闻，胜在不可知，微哉微哉!”“大明发而万物皆照，大义发而万物皆利，大兵发而万物皆服。”

在姜太公看来，“天道无殃，不可先倡；人道无灾，不可先谋”。如果要拯救百姓于水火之中，自己应先修德，要讲究策略，使天下人心归附，然后，趁商朝政治混乱，老百姓有怨气之机，伸张大义，一举发兵，将其摧毁。

一旦夺取天下，就应该顺应社会发展规律，让民众休养生息。天有经常不变的运行轨道，春生夏长，秋收冬藏；老百姓有不变的生活规律，春耕夏耘，秋敛冬息。如果君主能够和老百姓共同遵守这个规律，天下自然就平安无事了。

一　发　启

【原文】

文王在酆[1]召太公，曰："呜呼！商王虐极，罪杀不辜[2]。公尚[3]助予忧民，如何?"

太公曰："王其修德以下贤[4]，惠民以观天道[5]。天道无殃，不可先倡；人道无灾，不可先谋[6]。必见天殃，又见人灾，乃可以谋。必见其阳，又见其阴，乃知其心；必见其外，又见其内，乃知其意；必见其疏，又见其亲，乃知其情。"

"行其道，道可致也；从其门，门可入也：立其礼，礼可成也；争其强，强可胜也。"

"全胜不斗，大兵无创[7]，与鬼神通。微哉！微哉！"

"与人同病相救，同情相成。同恶相助[8]，同好相趋。故无



甲兵而胜[9]，无冲机而攻[10]，无沟堑而守。”

“大智不智、大谋不谋、大勇不勇、大利不利。利天下者，天下启之[11]；害天下者，天下闭之[12]。天下者非一人之天下，乃天下之天下也。取天下者，若逐野兽，而天下皆有分肉之心。若同舟而济，济则皆同其利，败则皆同其害。然则皆有启之，无有闭之也。”

“无取于民者，取民者也[13]；无取于国者，取国者也；无取于天下者，取天下者也。无取民者，民利之；无取国者，国利之；无取天下者，天下利之。故道在不可见，事在不可闻，胜在不可知。微哉！微哉！”

“鸷鸟[14]将击，卑飞敛[15]翼；猛兽将搏[16]，弭耳[17]俯伏；圣人将动，必有愚色。”

“今彼殷商，众口相惑，纷纷渺渺[18]，好色无极，此亡国之征也。吾观其野，草菅[19]胜谷；吾观其众，邪曲胜直[20]；吾观其吏，暴虐残贼，败法乱刑。上下不觉，此亡国之时也。”

“大明[21]发而万物皆照，大义[22]发而万物皆利，大兵发而万物皆服。大哉圣人之德，独闻独见，乐哉！”

【注释】

（1）酆：古地名，在今陕西西安西南。周文王筑酆邑，自岐迁此。

（2）罪杀不辜：残害无辜之人。不辜，无辜、无罪之人。

（3）公尚：指姜太公吕尚。

（4）王其修德以下贤：君主应该修养品德并且礼贤下士。下贤，礼贤下士。

（5）惠民以观天道：施惠于民以观天道。天道：指天命，自然运行的状况与规律。

（6）人道无灾，不可先谋：人道还没有出现灾变，就不可谋划

兴师用兵的事情。人道：指人事，社会发展的状况与规律。

（7）全胜不斗，大兵无创：大获全胜而不需与敌人交战，军队出师征讨而自己则完整无损。创，创伤。

（8）同恶相助：与人同仇，同仇相助。恶，憎恨。

（9）无甲兵而胜：没有全副武装的士兵也能获取胜利。甲兵，指士兵、军队。

（10）无冲机而攻：没有良好的武器装备也能攻击敌人。冲，指冲车。机，机弩，是古代一种装有发射机的弓箭。冲机，这里泛指良好的兵器、器材。

（11）利天下者，天下启之：为全天下谋利益的人，全天下的人都会拥戴他。启：开、协助，此为欢迎、拥戴之意。

（12）害天下者，天下闭之：使天下受害之人，就会受到天下人的拒绝。闭，关闭、反对。

（13）无取于民者，取民者也：不夺取人民利益的人，就能得到民众的拥护和支持。

（14）鸷鸟：十分凶猛的鸟。鸷，凶猛。

（15）敛：收缩、收起。

（16）搏：攫取、搏斗。

（17）弭耳：将耳朵平贴。弭：平息，引申为收敛、服贴之意。

（18）纷纷渺渺：动乱不安。

（19）草菅胜谷：野草已埋没了庄稼。菅，野草。

（20）邪曲胜直：怪诞邪恶之事比公平正直的事还多。邪，妖异、怪诞。曲，邪僻。

（21）大明：圣明.

（22）大义：正义。

【译文】

文王在酆都召见太公，叹息着说："唉！现在纣王已暴虐到了极点，肆意残杀无罪之人。希望你帮助我谋划，拯救天下的百姓，

怎么样？”

太公说：“大王应该树立政德，礼贤下士，施惠于民，以观察天道和人道的变化。当天道还没有出现灾害预兆的时候，不可先提倡兴兵伐暴的号召；当人道还没有出现混乱迹象的时候，不可先策划兴兵之举。必须等既看到天灾，又出现人祸的时候，才可以策划征伐之事。必须看到他已犯下的罪行，又看到他暗中的阴谋，才能全面了解他的内心；既看到表面现象（实行暴政），又看到内在本质（朝廷腐朽），才可明白他的意图；既看到他疏远什么人，又看到他亲近什么人，才能掌握他全部的实质。”

“按照一定的规律办事，就可以掌握规律，取得成功。遵循一定的路径行进，就可以登堂入室，入主天下。顺着一定的秩序建立礼仪，新的制度就形成了；努力建立并增强武装力量，就可以战胜强大的敌人。‘不用打仗就获得战争的全胜，并使整个军队完好无伤’，这样的用兵之道，简直是神鬼莫测。微妙啊，微妙啊！”

“能与人同甘苦就能互相援救，志趣相投就能互相成全，憎恶相同就能互相帮助，爱好一致就能互相亲近。因此不用兵甲也能取胜，没有良好的武器装备也能进攻敌人，没有深沟高垒也能防守。”

“有大智的人不显耀他的智慧，有深谋的人不张扬他的谋略，有大勇的人不凭血气之勇，图大利的人不只顾及自己的利益。为天下人谋利益的人，天下人都拥戴他。危害天下的人，天下人都反对他。天下不是一个人私有的天下，而是天下人共有的天下。夺取天下，就好像猎取野兽一样，天下的人都有分享猎物之心。这就好像同船渡河一样，大家同心，就能顺利到达彼岸，达到共同的目的；船翻了，大家就一同受害。能够这样与天下人共其利害，才能得到天下人的拥戴。”

“不掠夺人民的，可以得到人民；不掠夺国家的，可以得到国家；不掠夺天下的，可以得到天下。不掠夺人民的利益，人民会拥护他；不掠夺国家的利益，国家会归于他；不掠夺天下人的利益，天下人就会归顺服从他。所以治国之道妙在使人看不见，处理万机

的方法妙在使人听不到不好之事，稳操胜算妙在使人不可知。真是微妙呀！微妙呀！”

“鸷鸟将要袭击目标时，必先敛翅低飞；猛兽将要扑向猎物时，必先贴耳伏地；圣人将要有所作为时，必先示人以谦恭若愚的样子。”

“现在的商纣王，被众多的谗言所迷惑，社会昏乱不已，极端好色，这是亡国的征兆啊！我观察他的农田，野草比五谷还茂盛；我观察他的群臣，歪风胜过了正气；我观察他的官吏，都极端暴虐残忍，违法乱纪。但他们君臣上下执迷不悟，这表示亡国的时候到了。”

“此时举兵伐商，犹如日月升空、万物普照；大义伸张，万民获利；军队所到之处，举国臣服。伟大啊，圣人如有此作为！多么令人鼓舞快乐啊！”

【心得】

文王想起兵伐纣，拯救百姓，于是向太公请教。太公见文王有如此的大志大德，感到十分鼓舞和兴奋，并以能为他出谋划策，预见胜利的曙光而无比快乐。

太公指出，要完成这个伟大的事业，必须要有两个方面的战略：一是创造道义的基础，二是等待时机的成熟。

创造道义的基础是针对人民而言的。所谓道义的基础，在本质上就是获得人民的支援。所以太公要文王首先“修德”、“惠民”，把握天道与人道的向背，应乎世道，顺乎人心，多为人民做好事，按照他们的愿望行动，不把自己的意志强加于他们身上，要引导，而不强迫，所谓“天道无殃，不可先倡；人道无灾，不可先谋”。为此，他还进一步深入地阐述了“利天下者，天下启之；害天下者，天下闭之”的规律，说明要取得天下，必须与天下人同其利害的道理。这种谋略思想实际上告诉我们，战争胜负的根源，在于民众；取得天下的本质，并不是统治人民，而是得到人民的拥护，始终要坚持以仁为本。

以仁为本，今天若是从进步和积极意义去理解，就是要求将帅

们具备正确的战争观，即战争的终极目标并不是消灭敌人的肉体，而在于匡扶正义，用真理战胜邪恶。这样的正义之师才能赢得民心，振奋军心，战胜敌人。同时，在战争中施行“以仁为本”之谋，既与战争目的并行不悖，也可以达到瓦解敌军的斗志，破坏敌军的士气，“不战而屈人之兵”的目的。

1927年10月，秋收起义的部队来到井岗山。建立了我国第一个农村革命根据地——井岗山根据地，展开了土地革命战争。当时，我军物质条件极端困难。不仅粮盐缺乏，医药更为缺乏。但是，为了对敌宣传，瓦解敌军，保障我军战斗胜利，采取了两个最有效的方法——释放俘虏和医治伤兵。敌军官兵被我军俘虏过来后，我们就对他们进行宣传，把我军的革命宗旨和宽待俘虏政策告诉他们。对于被俘虏的敌伤病人员，进行医治。把俘虏们分为愿去愿留两种，愿留的即留在我军中服役；愿去的即发给路费释放。红军官兵们对于所捉俘虏的抚慰和欢送，都十分热烈。在每次“欢送新弟兄大会”上，俘虏们的演说也回报了红军以热烈的感激。这样，敌军所谓“共匪见人就杀”的欺骗宣传，就不攻自破了。

等待成熟的时机，主要是针对敌人而言。姜太公指出，兴兵伐暴，不可过早暴露自己的意图，正像鸷鸟和猛兽要袭击猎物一样，必须先有敛气藏身的功夫，做到“圣人将动，必有愚色”，即用假象欺瞒敌人，不使他有所警觉，让他继续处于昏乱的状态，自行腐败到不可救药的地步，待到亡国的征兆已经赫然可见，亡国之日屈指可数，举兵的时机就成熟了。

反之，如果没有人民拥护的深厚基础，没有敌国危亡的成熟时机，那就是妄动干戈，无道可言。然而有这个深厚的基础和成熟的时机，敌人的失败和我军的胜利，就成了必然之势。所以，战争本身并没有实质性的意义，打不打仗并不重要。战争的最高境界是不战而胜的艺术，所谓“全胜无斗，大兵无创，与鬼神通，微哉！微哉！”这与春秋时期军事家孙武所说的：“百战百胜，非善之善者；不战而屈人之兵，善之善者也”，是同一个意思。

二 文 启

【原文】

文王问太公曰："圣人何守？"

太公曰："何忧何啬[1]，万物皆得；何啬何忧，万物皆遒[2]，政之所施，莫知其化；时之所在，莫知其移。圣人守此[3]而万物化，何穷之有，终而复始。"

"优之游之[4]，展转[5]求之；求而得之，不可不藏；既以藏之，不可不行[6]；既以行之，勿复明之[7]。夫天地不自明，故能长生；圣人不自明，故能名彰。"

"古之圣人聚人而为家，聚家而为国，聚国而为天下，分封贤人以为万国，命之曰'大纪'。陈其政教[8]，顺其民俗，群曲化直[9]变于形容[10]；万国不通[11]，各乐其所，人爱其上，命之



曰‘大定’。呜呼！圣人务静[12]之，贤人务正[13]之，愚人不能正，故与人争；上劳则刑繁，刑繁则民忧，民忧则流亡。上下不安其生，累世不休[14]，命之曰‘大失’。”

“天下之人如流水，障之则止，启之则行，静之则清。呜呼，神哉！圣人见其所始，则知其所终。”

文王曰：“静之奈何？”

太公曰：“天有常形[15]，民有常生[16]，与天下共其生[17]而天下静矣。太上因之[18]，其次化之。夫民化而从政[19]。是以天无为而成事，民无与而自富[20]，此圣人之德也。”

文王曰：“公言乃协予怀[21]，夙夜念之不忘，以用为常。”

【注释】

（1）何忧何啬：意思是既不需要去忧虑什么，也不需要去制止什么，一切任其自然，无为而治。忧，忧虑。啬，通塞，即阻止、制止。

（2）万物皆遒：天下事物自然会生长繁荣。遒：坚固、强劲，此为繁荣之意。

（3）此：指上文所述道理、规律。

（4）优之游之：从容不迫，悠闲自得的样子。

（5）展转：翻来覆去睡不着，此处借指反复考虑的意思。

（6）既以藏之，不可不行：既已把探求到的道理存在心中，就不可不付诸实行。以，同已；藏之，谓存于心中。

（7）勿复明之：不要老是炫耀自己。明，夸耀。

（8）陈其政教：各国诸侯都要实施自己的政教。陈，宣扬。

（9）群曲化直：使不公正、邪僻之事变为正直。群曲，邪恶、不正。

（10）变于形容：改变不良的风气。变，改变、转变。形容，指表现于外在的形式、现象；这里指社会风貌。

（11）万国不通：谓各国风俗不相同。通，同也。

（12）静：平静、安详。

（13）正：纠正、改正。

（14）累世不休：长期动乱不安。累世：数世，这里引申为长期的意思。

（15）常形：指四季春生、夏长、秋收、冬藏等四时变化的规律。

（16）常生：指民众在生产中所从事的春耕、夏种、秋收、冬息等生产事业。

（17）生：生活、生计。

（18）太上因之：治国最好的方法是顺乎民心。太上：王高无上，此指国君。

（19）从政：听从政令之意。从，顺从；政，政令。

（20）民无与而自富：即使不给予人民，他们的生活也能过得很好。无与，不需国家给予。

（21）公言乃协予怀：你所说的完全符合我的想法。协，合、吻合。

【译文】

文王问太公道："圣人治理天下应该遵守什么原则？"

太公回答说："不要过于忧虑，也不要太谨小慎微，顺其自然，使万物各得其所；既不须太节制，也不须太忧虑，顺其自然，万物自然会生长繁荣。政令的推行，使人民自然而然的被感化；就如时间的运行，往往是在人们不知不觉的时候发生着。圣人遵循这种自然的原则，万物为之潜移默化，如此周而复始，无有穷尽的时候。"

"这种优游自如的无为之治，人君必须反复探索；既已探索到了，就不可不牢记在心；既已牢记在心，就不可不付诸实施；既已实施了，就无须夸耀于天下。因为天地不需夸耀自己的规律，万物自然生长；圣人不需夸耀自己的思想，自然能显示出他的功业。"

"古代的圣人把人们聚集起来组成家庭，把无数的家庭聚集起

来组成国家，把大小的国家聚集起来组成天下。分封贤人为各国诸侯，把这种制度叫作治理天下的纲纪。然后宣扬政教，顺应民俗，改造邪僻的行为，形成正直的风气；各国的习俗虽然不同，但都安居乐业，热爱自己的生活，敬爱自己的君主，这就叫做平定天下。总之，圣人治理天下，务求清静无为；圣人教化百姓，务求移风易俗。愚人不懂潜移默化的方法，所以与民相争。君主好事则政令繁多，政令繁多则刑罚繁多，刑罚繁多则百姓忧惧，百姓忧惧，就会流亡逃散。如此一来，上下都不能安其生业，难免长期动乱不安，这就叫做‘政令大失’。”

“天下百姓心理的向背，就像流水一样，阻塞它就停滞不行，引导它就流动不息，静止就清明不浊。民心真是神妙莫测啊！只有圣人能见到它的萌芽，预见它的结果。”

文王又问：“怎样才能使天下安定呢？”

太公回答说：“天有一定的运行规律，人民有自己正常从事的生业。人君能与百姓同其生活之理，天下自然就安定无事了。治理国家的方法，最高的境界是顺乎民心，其次是以政治教化百姓，人民接受教化而服从政令。所以天道无为而万物自然生长，百姓不需要施予而自然富足。这就是圣人的德政。”

文王说：“你的话和我的想法正好吻合，我会朝思夕念，永志不忘，把它作为治理国家的常法。”

【心得】

本篇讲以文德教化启示人民，以清静无为治理天下，是谓“大纪”和“大定”。文德教化是为了移风易俗，更新人民的精神面貌；清静无为是为了安定国家，繁荣社会的物质生产。这实际上讲的是一个国家的精神文明建设和物质文明建设的问题。姜太公认为，精神文明建设要“有为而治”，物质文明建设要“无为而治”。

“有为而治”，就是要把人们组织起来，形成家庭、国家相统一的社会，使人们和谐相处、伦理有序，同时用贤德教化人民移风易

俗，也就是要推动人类从野蛮向文明进化。这是人类脱离动物状态以来不断超越自己的一项艰巨工作，任何时候都不能中断、停止，否则人类就不可能发展、进步。正是这种“有为而治”的精神建设，才创造了中国古代灿烂的文化和艺术。

“无为而治”是古代道家的政治主张，意即顺应自然，不求有所作为而使天下得到治理。

《史记•五帝本纪》中记载，帝尧的仁德普照万物，他推算日月星辰的变化，教导人民何时播种、何时收成，并将朱鸟七宿（星名）出现在正南方的日子定为春（春分），白昼和夜晚等长。大火心宿（星名）在傍晚位于正南方的时候定为夏（夏至），此时昼夜最长。虚宿星（星名）在傍晚位于正南方且昼夜等长之时，定为秋（秋分）；而昼短且昴宿星在傍晚位于正南方的时候，则定为冬（冬至）。此外还排定了1年有365日及3年有1个闰月。

在他的仁德之下，春天一到，年轻人便到户外努力耕作，老人及小孩也都一起帮忙。在人们播种的同时，鸟兽也开始交配、繁殖后代。

到了夏天，不管老少都到户外劳动，鸟兽羽毛也变薄。秋季收成后，人们心满意足，鸟兽羽毛焕然一新，显得舒畅。而冬天一来，人们都躲在屋内取暖，鸟兽也长出细柔的绒毛以保持体温。

尧的统治时期，不仅可以说是“仁政”的典范，也可以说是顺应自然、无为而治的典型代表。

“无为而治”的统治谋略的具体实施，是在西汉时期。西汉初年，社会生产力遭到极大的破坏。据《史记》记载，其时“自天子不能具钧驷，而将相或乘牛车，齐民无盖藏”。为了恢复社会生产力，汉高祖实行“无产而治”、“与民休息”的政策，即实行“轻徭薄赋”、“约法省禁”，尽量不过度滋扰人民，不过度增加人民负担的政策，从而使社会生产逐渐恢复和发展起来。

无为而治的实质，不是指统治者无所作为就能达到治的目的。姜太公所言者的真实意思乃是要指出，权谋者以无为的治理方式，

使人们不会感到对自己构成威胁，人们对其就会采取容忍而不是警惕的态度。此时再推行某种既定的韬略，就能达到治的目的。无为其实是一种手段。治是通过无为这一个手段而要实现的目标。

西汉初期著名的丞相萧何病死后，汉惠帝就遵照萧何的遗言，任命曹参为丞相。曹参做了丞相之后，一切都按照萧何已经制定的规章制度办事，什么也不变动。汉惠帝看到曹参这副样子，认为他不尽心尽力，是摆老资格，瞧不起自己，心里很不高兴。曹参知道这个情况后，来到皇宫里向惠帝请罪，然后说："请问陛下，您认为自己和高祖谁更英明？"汉惠帝说："那还用说，我怎么能比得上高祖。"曹参又问："那么，我和萧何相比，谁更能干？"汉惠帝微微笑了笑，说："你好像不如萧何丞相。"曹参说："陛下您说的真对。既然高祖和萧丞相平定了天下，建立了汉朝，又给我们制定了一套章程，我们只要按照他们的规定去办，不失职就可以了。"汉惠帝这才明白了曹参的用意。历史上把这件事称为"萧规曹随"。这正是运用"无为而治"谋略的典型实例。

总之，"无为而治"就是要求君主清心寡欲，尊重自然的规律，顺应民心，给人民的生计予以充分的自由。天地自然有着恒定的运动规律，人民大众有着恒常的生存方式；如果能够与天下人共生共存、相安相得，那么天下就自自然然地归于平静了。首先要做的是顺乎民心，其次则是教而化之。如果君主好事喜功，就会刑役繁杂，干扰人民的生活、生产，破坏社会的正常秩序。所以，君主无为，正是为了百姓有为，百姓有为，必须要求君主无为。在君主和人民之间，姜太公认为，君主"静"，民则"动"。按古人阴阳协调的观念来说，就是要把民放在主要的地位，充分发挥它的主动性、积极性，才能发展生产、繁荣经济。这样一来，君主实际上收到了"无为而无不为"的效果，这实在是一种轻松而有益的管理艺术，何乐而不为呢？

三 文 伐

【原文】

文王问太公曰："文伐[1]之法奈何？"

太公曰："凡文伐有十二节[2]：一曰，因其所喜，以顺其志，彼将生骄，必有奸事[3]，苟能因之，必能去之。

二曰，亲其所爱，以分其威。一人两心，其中必衰。廷无忠臣，社稷必危。

三曰，阴赂左右，得情甚深，身内情外，国将生害。

四曰，辅其淫乐，以广其志。厚赂珠玉，娱以美人。卑辞委听[4]，顺命而合。彼将不争，奸节乃定[5]。



五曰，严其忠臣，而薄其赂[6]。稽留其使[7]，勿听其事。亟为置代[8]，遗以诚事[9]，亲而信之，其君将复

合之。苟能严之，国乃可谋[10]。

六曰，收其内，间其外[11]，才臣外相[12]，敌国内侵，国鲜不亡。

七曰，欲锢[13]其心，必厚赂之，收其左右忠爱，阴示以利，令之轻业[14]，而蓄积空虚。

八曰，赂以重宝，因与之谋，谋而利之。利之必信，是谓重亲[15]。重亲之积，必为我用。有国而外，其地大败。

九曰，尊之以名，无难其身，示以大势，从之必信；致其大尊，先为之荣，微饰[16]圣人，国乃大偷[17]。

十曰，下之必信，以得其情[18]；承意[19]应事，如与同生；既以得之，乃微收之；时及将至，若天丧之。

十一曰：塞[20]之以道，人臣无不重贵与富，恶危与咎[21]，阴示大尊，而微输重宝[22]，收其豪杰。内积甚厚，而外为乏。阴纳智士，使图其计；纳勇士，使高其气。富贵甚足，而常有繁滋[23]，徒党[24]已具，是谓塞之。有国而塞：安能有国？

十二曰，养其乱臣以迷之；进美女淫声以惑之；遗良犬马以劳之；时与大势以诱之；上察而与天下图之。”

“十二节备，乃成武事。所谓上察天，下察地，征已见[25]，乃伐之。”

【注释】

（1）文伐：指用非武力的手段去分化瓦解敌人。

（2）节：环节。指关键的手段、措施。

（3）奸事：坏事、邪恶之事。奸，邪恶。

（4）卑辞委听：装着像人微言轻的样子，委婉地打动别人。卑辞，卑微的言辞。

（5）奸节乃定：所施计谋就能获得成功。奸，邪恶。节，符节，引申为计划、意图。

（6）严其忠臣，而薄其赂：要尊敬敌国的忠臣，并赠予一些微薄的礼物。严：尊敬，这里意指与之交好以达到离间的目的。

（7）稽留其使：拖延其使者停留的时间。

（8）亟为置代：事态到了敌国君王准备更换使臣的时候了。置，弃置。代，替代。置代，这里可理解为更换使命之意。

（9）遗以诚事：迅速办妥托办之事，以表忠诚之意。遗：赠与，此指托付。

（10）苟能严之，国乃可谋：假如真能做到严待敌国忠臣，图谋敌国是不无可能的。苟，假使。

（11）间其外：离间敌国国君派往国外的大臣。间，离间。

（12）才臣外相：敌国的大臣已背叛君主与外国勾结。相，相助、辅助。外相，背着。

（13）锢：禁锢、控制。

（14）轻业：轻视、忽视。

（15）重亲：听命于我、服从我的意图。重，注重。

（16）微饰：暗中文饰，意指悄悄地吹捧、粉饰。

（17）国乃大偷：国事被大大地懈怠以致废弛了。偷，偷懒。大偷，衰败。

（18）情：友情。

（19）承意：秉承意图、意志。

（20）塞：堵塞。

（21）恶危与咎：厌恶危险与灾祸。咎：灾祸。

（22）微输重宝：秘密地用珍宝收买其豪杰。输，奉送。

（23）繁滋：发展壮大。繁，多、盛。滋，滋生、培植。

（24）徒党：集团，同党。此处意指聚集力量。

（25）征已见：经分析判断战机已出现。征，征兆、迹象。

【译文】

文王问太公道：“以谋攻敌的策略是什么？”

太公回答说："所谓以谋攻敌，其策略有十二种：

一是迎合敌君的喜好，顺从他的心意，使他滋长骄傲的情绪，如此各种奸邪的事就会随之发生。我方若能巧妙地应用此一弱点，就能消灭他。

二是拉拢敌君的近臣，以削弱敌国的力量。敌国的近臣怀有二心，其忠诚的程度必然降低。敌国的朝中没有了忠臣，国家必然产生危机。

三是暗中贿赂敌君的近臣，和他们建立密切的关系，使他们身在国内而心向国外，如此，敌国必将发生祸乱。

四是助长敌国君主享乐腐化的堕性，使其荒淫的欲望有增无减。用大量的珠玉贿赂他、用美女讨好他。用卑微的言词委婉地打动他，顺从他的命令并且迎合其意，如此敌君就不会以我为虑，这样我方所施的计谋就能获得成功。

五是要严待敌国的忠臣，给他微薄的礼物。与他进行外交的接触，要故意拖延时间，不要听从他的意见。若敌君改派他人来替代，表示亲近、信赖、忠诚以结友好，这样敌君必然疏远其忠臣，假如能严待敌国的忠臣，此时计谋就容易实现了。

六是收买敌君左右的内臣，离间他在外的边将，使有才能的官员为我国做事，而造成其内部互相倾轧，这样的国家就没有不亡的了。

七是要控制敌君的思想，必须舍得用重金贿赂他们，并收买其左右亲信，暗中施予利益，使之忽略自己的生产经营，这样敌国的粮财便会贫乏，国防便会空虚。

八是赠送敌君贵重的珍宝，并与他结盟，给他一定的利益，取得他的信任，进而结成亲密的伙伴关系。这种亲密的伙伴关系一旦形成，必然为我所用。当自己的国家为别国所利用，其国必然遭致败亡。

九是用崇高的名声颂扬他，不让他自身感到危难；使他有威权至上的感觉，毕恭毕敬地顺从他；尊崇他以极高的地位，先夸耀他的尊荣，再以圣人的德行加以粉饰，他必然因此而自大自满，荒疏

国事了。

十是对他表示恭敬诚意，以取得他的好感和信任；顺着他的心意办事，好像兄弟一般亲密；既已得到他的好感和信任，就可以进一步巧妙地控制他；等时机一到就讨伐他，使其灭亡。

十一是用以下方法蔽塞敌国君主的视听：臣子没有不想富贵而厌恶危险与灾祸的，暗中对他表示极大的尊重，秘密以重金收买其中的豪杰之士；国内积蓄充实，而对外却假装贫乏；暗中收纳智谋之士，为我出谋划策；招集勇猛之夫，使他们保持原来的士气。要满足他们想要富贵的欲望，不断发展他们的势力。如此结成党羽，以障蔽敌国君主的耳目。拥有国家但为人所障蔽、耳目昏聩，这样的国家还能持久吗？

十二是培养一批乱臣以迷惑其君主；进献一批美女以迷乱其神志；送他良犬骏马，使他劳于游猎的追逐；经常用有利的形势诱惑他，使他更加骄狂。然后仰观天象以察时变，起而与天下人共谋而攻取之。”

“以上十二种以谋攻敌的策略，如果运用得当，就可以进一步采取军事行动了。采取军事行动时必须上察天时，下观地理，等到各种征兆都显示有利契机时，才能兴兵征伐。”

【心得】

这篇文章说明从战略上讲，“武事”的进攻，首先要靠“文事”的进攻，也就是说军事的较量应以政治的较量为前提，武力的争斗应要以智谋的拼搏为基础。文王和太公把这称做“文伐”。

太公从战术上把“文伐”的方法归纳为十二种，目的是要造成敌国君臣分离、内部瓦解，以此削弱其军事的防备和战斗的力量。

如何分离敌国的君臣，瓦解其内部的团结呢？就己方而言，就是要发挥自己的优点，极尽智谋之能事；从敌方来说，就是要抓住其弱点，使其玩物丧志，在享乐中腐化堕落。

姜太公认为，人性都有贪图富贵、爱好虚荣、追逐声色的弱

点，所以财物、声色、颂词，就是“文伐”的一种有力武器。用金钱贿赂他们，用美女讨好他们，用谀词吹捧他们，他们就会被欲望所吞没，被享乐所腐化，被虚荣所迷惑，变得越来越自满、狂妄和堕落，丧失自己的人格意志和进取心、战斗力，一个国家的君臣，如果处于这种状态，不用别人来攻打，也要自取灭亡了。

春秋时期，越王勾践灭吴，就是运用了此一谋略。勾践用显赫的名号颂扬吴王夫差，并用至高无上的名位尊崇他，百般地施行谄谀之术表示永远臣服，永不反吴；夫差有重病，勾践去探望，问候，并亲尝其粪，为其验病；吴国欲开凿邗沟，使之与江淮二水相通，以便北上伐齐攻鲁，勾践便命文种率万名民夫支援；夫差出兵攻齐，勾践不但出兵3000助吴，而且亲自到吴国致贺，送上优厚的礼物。

勾践送西施、郑旦等大量美女给夫差，供其作乐，使其荒于政事。勾践送良木巧匠去吴国，帮助夫差建筑姑苏台，以便耗费吴国的人力、财力。

在内政上，勾践卧薪尝胆，励精图治，与臣同甘，与民共苦，不忘夫差之辱；奖赏生育、鼓励耕织，救济灾难、抚恤死伤，招纳贤士、罗致人才，编设闾里、组织军队，加强教育、严格训练。

在外交上，勾践结齐、亲楚、附晋、厚吴，敦睦邦交。

夫差对勾践逐渐丧失了应有的警惕，一方面骄奢淫逸，萎靡腐败。另一方面却又好胜喜功，穷兵黩武。

公元前482年，夫差与晋定公相约在黄池会盟，他带上吴国所有的精兵强将，只留老弱病残守国。勾践看到时机已到，便率军袭破吴都。夫差返回，双方讲和了。但是勾践大掠而还，吴国元气大伤。

公元前478年，吴国大旱，仓廪空虚，勾践乘隙伐吴而灭之。勾践运用文种的谋略成功地灭吴而称霸。

宋高宗建炎二年（公元1128年），济南（今山东济南）知府刘豫杀害抗金将领关胜，投降了金人。建炎四年（公元1130年），刘豫被金人封为“大齐皇帝”。从此以后，刘豫多次配合金兵攻打宋军，成为北宋抗金的最大障碍，故而宋军需要伺机除掉他。

刘豫与金军将领粘罕过从甚密，引起金军右副帅金兀术的嫉恨。宋军名将岳飞决定利用金军这个矛盾，铲除刘豫。

在一次战斗中，岳飞的部属抓获了一名金军的间谍。由岳飞亲自进行审讯。间谍带来了，岳飞一见面就问："你不是张斌吗？派你给刘豫送信，让他设法引诱金兀术出来，不就是你吗？"金国间谍怕被岳飞杀掉，顺势承认了自己就是张斌。岳飞便要他"再"给刘豫送信，戴罪立功。岳飞在给刘豫的信中叙述了谋杀金兀术的计划，并密封好。嘱金军间谍一定保密送到刘豫手里。

这个间谍跑回营里，很快将那封信交给金兀术，金兀术见信后，对刘豫的嫉恨和怀疑更加深了。那时，正巧金国尚书省上书金主，说刘豫"治国无状"。金王下诏斥责刘豫。宋高宗绍兴7年，（公元1137年），金王朝下令左副元帅完颜昌，右副元帅金兀术率军以南伐江南为名，进军汴京（开封），把刘豫和他的儿子抓住，废掉了伪齐政权。刘豫被充军到临潢（今内蒙西林县）。

正如人们所说：堡垒最容易从内部攻破。在直接武伐不能取胜时，往往采"间接路线"——实行文伐武成却能取胜。

英国人利德尔·哈特在《战略论》里说得好："在人类历史的长河中，进行战争所采取的'路线'（战略），如果不具有某种程度的'间接线'（影响力），不能使敌人感到措手不及、难以应付，那么，也就难于使战争取得有效的结果。在战略上，最漫长的迂加道路，常常又是达到目的的最短途径。"

同时，这里也给我们反面教训。只有克服人性的弱点，才能获得成功。姜太公说："人臣无不重贵与富。"富贵本身并不是坏事，关键在于人们怎样看待富贵、谋取富贵。古人云："君子爱财，取之有道。"富与贵，如果取之无道，就会招来杀身之祸；如果是当官的，还会亡国败家。千百年来，这个悲剧总在一些人身上重演，至今仍然未能绝迹，其根源就在于人性的弱点。

做人应该尽量发挥人性的优点，克服人性的弱点，这样我们的事业才会兴旺发达，永远立于不败之地。

四 顺 启

【原文】

文王问太公，曰："何如而可为天下[(1)]？"

太公曰："大盖天下[(2)]，然后能容天下；信盖天下，然后能约[(3)]天下；仁盖天下，然后能怀[(4)]天下；恩盖天下，然后能保天下；权盖天下，然后能不失天下；事而不疑，则天运[(5)]不能移，时变不能迁。此六者备，然后可以为天下政。"

"故利天下者，天下启之[(6)]；害天下者，天下闭之；生天下者，天下德之；杀天下者，天下贼之[(7)]；彻天下者[(8)]，天下通之；穷天下者，天下仇之；安天下者，天下恃之；危天下者，天下灾之[(9)]。天下者，非一人之天下，唯有道者处之[(10)]。"



【注释】

（1）何如而可为天下：怎样才能治理好天下。为，治理。

（2）大盖天下：大的度量能覆盖全天下。大，器量、度量；盖，覆盖。

（3）约：约束。

（4）怀：怀柔。

（5）天运：犹言天命，指天然的机运，非人力所能控制，有自然规律的意思。

（6）天下启之：全天下的民众都爱戴、拥护之。启：开启，此为拥护之意。

（7）天下贼之：天下的百姓都仇视之。贼：作动词，意谓虐害、残杀。此处可理解为毁灭的意思。

（8）彻天下者：顺应天下民心的人。彻，贯通、遵循。此处可理解为顺应的意思。

（9）天下灾之：天下百姓将会视他为灾祸。灾之，把它看作灾害。

（10）唯有道者处之：只有品德高尚的君主才能治理它、拥有它。有道者，指合乎天理、顺应民心的贤君。

【译文】

文王问太公道："怎样才能够治理天下呢？"

太公回答说："大的器量盖过天下，然后才能包容天下；诚信盖过天下，然后才能约束天下；仁德盖过天下，然后才能怀柔天下；恩惠盖过天下，然后才能保有天下；权力盖过天下，然后才能不失掉天下；遇事果断而不犹豫，则天道运行，时光流逝，国家却永保安定。具备了这六方面的条件，就可以治理天下了。"

"所以能够为天下百姓谋福利的，天下百姓就会拥护他；使天下百姓受害的，天下百姓就会反抗、排斥他。关怀天下百姓的生

活，天下百姓就感戴他；杀戮天下百姓的，天下百姓就仇视他；顺应百姓的心愿，百姓就拥护他；苛刻百姓使其穷困，百姓厌恶他；使天下百姓安居乐业的，百姓支持他；危害百姓的，百姓就逃离他。天下不是一个人的天下，唯有仁德的君主才能治理好天下。"

【心得】

怎样才能统驭天下，做天下人的君主，姜太公提出了六项标准：大、信、仁、恩、权、不疑，指出只有为天下百姓谋取福利而不危害百姓的人，才能够成为君王，并永保君主的地位。

这六项标准，要求君主以伟大的心胸和真诚的意愿，推行仁、义，利用手中的权力，坚定不移地为人民多做好事，以实惠取信于民。若是做不到这六点，只是尸位素餐，名不副实，妄称天下的君主、领袖，就不是一个"有道者"。

这是一个令人深思的问题，历代的统治者，当他们想做皇帝的时候，大多都能从这六个方面去努力，所以取得了天下；可是当他们一旦登上了皇帝的宝座，往往就忘记了这六项标准，至多具备其中两项："权"和"不疑"，即以暴力和武断专制国家。正因为这个原因，所以历代的王朝，总是勃然而兴，骤然而逝。

最典型的例子便是秦始皇，当他想做皇帝和争取做皇帝的时候，他也为人民及国家做了些好事，所以他得到了天下人的拥戴，灭掉了六国而成为万乘之主。但是，当他做上了皇帝以后，却以残酷的苛政施暴于人民，引起人民的普遍怨怒，致使秦王朝很快地土崩瓦解。所以秦始皇只是一个竭力想做皇帝但却并不善于做皇帝的人。

看来，当好一个君主，必须要既能取天下，又能保天下；但既想做君主，又能做好君主，却并非是一件容易的事。这里有诸种因素，正如太公所说，归根究底决定于"天下者人民之天下"这个道理。因此，天下的兴亡，对于一个统治者来说，取舍就在为人民做好事还是做坏事之间。

五　三　疑

【原文】

武王问太公曰：“予欲立功，有三疑；恐力不能攻强、离亲、散众[1]，为之奈何？”

太公曰：“因之，慎谋，用财。夫攻强必养之使强，益之使张[2]，太强必折，太张必缺，攻强以强；离亲以亲；散众以众。”

“凡谋之道，周密为宝。设之以事[3]，玩之以利[4]，争心必起。”

“欲离其亲，因其所爱，与其宠人[5]，与之所欲[6]，示之所利。因以疏之，无使得志。彼贪利甚喜，遗疑乃止[7]。”



“凡攻之道，必先塞其明，而后攻其强，毁其大[8]。除民之害，淫之以色，啖[9]之以利，养之以味，娱之以乐。”

“既离其亲，必使速民，勿使知谋，扶而纳之，莫觉其意，然后可成。”

“惠施于民，必无忧财，民如牛马，数喂[10]食之，从而爱之。”

“心以启智[11]，智以启财，财以启众[12]，众以启贤[13]，贤之有启，以王天下。”

【注释】

（1）散众：涣散众心，此为瓦解敌人之意。

（2）张：拉弓，这里用来比喻，意谓使之放纵、猖狂。

（3）设之以事：作种种设想。设，设想。

（4）玩之以利：用财利引诱敌人。玩：玩弄，引申为引诱。

（5）与其宠人：接近敌君宠信之人。宠人，宠信之人。

（6）与之所欲：贿赂他最喜爱的东西。

（7）遗疑乃止：不再对我有所怀疑。遗疑，怀疑。

（8）毁其大：摧毁庞大的防御设施。大，此指庞大的防御设施。

（9）啖：吃，这里是引诱的意思。

（10）喂：喂养。

（11）心以启智：用心去思考、探究。启，开启之意。

（12）财以启众；用财富收买民心。

（13）众以启贤：用众望使天下有识之士向我靠拢。

【译文】

武王问太公说：“我想建功立业，但有三点疑虑：担心我的兵力不能攻克强敌、不能离间其亲信、不能瓦解其军队，怎么办？”

太公回答说：“这里有三种相应的谋略：因势利导、慎密谋划、巧用钱财。要攻克强大的敌人，必须先助长敌人的骄横，助长敌人的气焰。过分的强横，必然会遭到挫折；过分的张狂，必定会导致失误，这是攻强以强的道理。同样的道理，离间亲信，必须利用其亲信；瓦解军队，必须利用其军队。”

一切谋略之道，贵在周密二字。制造一些事端，给他有利可图的机会，使他产生互相争夺的欲望。”

“要想离间敌君亲信的忠臣，应当因其所好。拉拢他所宠爱的佞臣，满足这些佞臣的欲望，用丰厚的利益引诱他们，使亲信的忠臣被疏远而不得志。那些佞臣因为贪得厚利而高兴，必然疏于对我方的警戒。”

“一切攻取之道，必先蒙蔽敌国君主的耳目，而后才能攻克其强大的军队，摧毁其庞大的国家。要达到为民除害的目的，首先应当用美色去引诱他，用金钱去满足他，用美味去餍足他，用享乐去腐蚀他。”

“既已离间了他亲信的忠臣，就会使他疏远人民；不让他发觉我们的计谋，一步步将之引入我们的圈套，然后就可以成就大事了。”

“广施恩惠于人民，不要吝惜财富。百姓犹如牛马，要经常喂养他们，满足他们的民生问题，从而表示对他们的慈爱之心。”

“用心思考可以开发智慧，智慧可以产生财富，财富可以收养民心，民心向我，贤能之士便会出现，贤能之士涌现，才有人辅佐大王统一天下。”

【心得】

这篇文章乃是讲述进攻敌国的谋略，针对武王的三点疑虑：“攻强、离亲、散众”，太公提出了三种策略，即“因之，慎之，用财”，就是因势利导以攻其强，谋虑周密以离间其亲，用金钱贿赂以瓦解其众。此三者是互相联系的。这里所提到的因势利导就是顺着事物发展趋势很好地引导。

《史记·孙子吴起列传》：“孙子谓田忌曰：‘三晋之兵素悍勇轻齐，齐号为怯，善战者，因其势而利导之。’”

公元前341年，魏派庞涓伐韩。韩国向齐求援。齐派田忌、孙膑杀奔魏都大梁。庞涓获悉，急忙回救。齐军已经先于魏军过去

了，向西进发。孙膑对田忌说：“他们三晋军队都强悍勇敢而轻视齐军，齐军号为怯懦，善于作战的人，就要顺着敌人的发展趋势很好地引导他们。兵法说，跑百里争利就会牺牲上将军，跑五十争利就会有一半士兵赶到。我们指使齐军进入魏地后第一天做 10 万个灶，第二天做 5 万个灶，第三天做 3 万个灶。”庞涓追赶三天，大喜，说：“我本来知道齐军怯懦，进入我境三天就逃亡过半了。”于是丢下步军，只率轻骑，昼夜兼程追赶。孙膑推度庞涓行程，夜晚应当到达马陵。马陵道路狭窄，两旁地势险要，可以埋伏军队。就剥去路边一棵大树的皮，在白树干上写道：“庞涓死于此树之下。”命令齐军万名射箭手夹道埋伏，约定天黑以后，见到点火就一齐放箭。庞涓果然夜晚到达大树下，见到白树干上有字，就点起火来照字，读那字还未完，齐军万箭齐发。魏军大乱，相互失散。庞涓自知智穷兵败，拔剑自杀。临死时恨恨地说：“居然让这小子成了名。”齐军乘胜全部消灭魏军。俘虏魏太子申而回。孙膑因此名扬天下，后世传下他的兵法。

从全文思想内容来讲，可以看作是前说《文伐》的补充，立意仍基于以人性的优点战胜人性的弱点，以人民的利益战胜个人的私欲，说明治军与治国归根究底是一场智慧与人欲、正义与邪恶、真理与谬误的较量与牵扯。

文章最后一段关于“心以启智”的话，是很值得我们思考的。要知道，人类一切日常的行径和伟大的事业，都深深植根于灵与肉的冲突之中，其成败从根本上说都是由自己选择和掌握的。正如哲学家老子所说：“自胜者强”。

第三章　龙韬篇

◉　本韬综述

本韬专门论述军政与军令方面的谋略思想，共 13 篇，都是姜太公与武王的对话。

开头讲述的是有关最高统帅部的组成。武王请教太公说：“王者帅师，必有股肱羽翼，以成威神，为之奈何？”姜太公认为：心腹只可一人，策士则是越多越好。心腹过多，意见分歧，决策难断，不易成大事，可是辅佐的谋士则应该越多越好，这样方能集思广益、开阔思路。

本韬《阴符》《阴书》二篇介绍了关于战区秘密通信的方法，据考证，要比西方采用同样的方法早上千余年。《军势》一篇把道家思想引入军事战争理论，重申了“全胜不斗，大兵无创”的精神，指出：“资因敌家之动，变生于两阵之间，奇正发于无穷之源。”“故善战者不待张军，善除患者理于未生，善胜敌者胜于无形；上战无与战。”《奇兵》一篇除两次强调“全胜不斗，大兵无创”的精神外，还强调了将才的重要：“故将者，人之司令，三军与之俱治，与之俱乱。得贤将者兵强国昌，不得贤将者兵弱国亡。”

统帅军队的将领，直接关系到战争的胜负，所以不得不慎重挑选。然而，要得到合适的将才并不容易，因为人的外貌与内心并不一致。

有人外表看去深具谋略，其实内心却轻薄浮躁；

有人外表诚实善良，但实际上却是一个盗贼；

有人表面上态度谦虚，内心却高傲自大；

有人看起来凡事顾虑周到，实则相当马虎；

有人外表如清水般纯洁，实际上却深沉机诈；

有人看似深具谋略，其实却缺乏决断力；

有人看起来好像很果敢，实际上却经常遇事裹足不前；

有人看似忠诚，实际上却不值得信赖；

这类外表与实质背离的人，虽然很难辨别，但若以太公的谋略来看，就容易多了。

一是用语言试探，看他了解多少情况；

二是用言辞与他辩论，以观察他的应变能力；

三是告诉他私下探听到的消息，看他是否诚实；

四是直截了当地提出疑问，看他有没有隐瞒情况，并借此观察他的德行；

五是用财货进行诱惑，看他是否廉洁；

六是用女色进行挑逗，看他是否能保持德行；

七是将他置于危难境地，看他是否勇敢；

八是用美酒将他灌醉，观察他酒后的醉态。

这套系列测验法，周密实用，连“酒后吐真言”的生活常识都参照入内，足见太公谋略根底的深厚。

作为统率千军的将领，不要凭着一己主见，去违背众人的意愿，更不要听信片面之词。士众没有坐下，将军不能先坐，士众没有吃饭，将军不能先食，严寒酷暑，一定要和士众同甘共苦。这样，三军士众，才能一听见鼓声便喜不自禁，一听见锣声便怒不可遏。无论面前是高大的城墙，还是深广的护城河，士卒仍然会争先恐后地攀登，奋不顾身地为国效命。

一　王　翼

【原文】

武王问太公曰：“王者帅[1]师，必有股肱羽翼[2]，以成威神，为之奈何？”

太公曰：“凡举兵帅师，以将为命[3]；命在通达，不守一术，因能受职[4]，各取所长；随时变化，以为纲纪[5]。故将有股肱羽翼七十二人，以应天道。备数如法，审知命理[6]。殊能异技，万事毕矣。”

武王曰：“请问其目？”



太公曰：“腹心一人。主潜谋应卒[7]，揆天消变[8]，总揽计谋，保全民命；

谋士五人。主图安危，虑未萌，论行能，明赏罚，授官位，决嫌疑，定可否；

天文三人。主司星历[9]，候风气[10]，推时日，考符[11]验，校灾异，知人心去就之机；

地利三人。主三军行止形势[12]，利害[13]消息，远近险易，水涸[14]

山阻，不失地利；

兵法九人。主讲论异同，行事成败，简练[15]兵器，刺举[16]非法；

通粮四人。主度饮食，备蓄积，通粮道，致五谷，令三军不困乏；

奋威四人。主择材力，论兵革[17]，风驰电击[18]，不知所由；

伏鼓旗三人。主伏鼓旗，明耳目，诡符节[19]，谬号令，暗忽往来[20]，出入若神；

股肱四人。主任重持难，修沟堑[21]，治壁垒，以备守御；

通材三人。主拾遗补过，应偶宾客，论议谈语，消患解结；

权士三人。主行奇谲，设殊异，非人所识，行无穷之变；

耳目七人。主往来，听言识变，览四方之事、军中之情；

爪牙[22]五人。主扬威武，激励三军；使冒难攻锐，无所疑虑；

羽翼四人。主扬名誉，震远方，摇动四境，以弱敌心；

游士八人。主伺[23]奸候变，开阖人情[24]，观敌之意，以为间谍；

术士二人。主为谲诈，依托鬼神，以惑众心；

方士二人。主百药，以治金疮[25]，以痊万病；

法算二人。主计会三军营壁、粮食、财用出入。”

【注释】

（1）帅：统帅、率领。

（2）股肱羽翼：比喻得力的辅佐。股，大腿。肱，手臂从肘到腕的部分。羽翼，翅膀。

（3）命：司令。

（4）因能受职：根据才能授予职务。受：通“授”，授予。

（5）纲纪：治理国家的原则、制度。

（6）审知命理：审知，审察把握。命理，指天命、事理。

（7）主潜谋应卒：主要职责是参赞、谋划以应付突发事变。潜，隐秘。卒，通“猝”，指突发事件。

（8）揆天消变：揣度天时，消除灾异。揆，观测、揣度之意。天，天象，指日月星辰的运行变化。古人认为天象与人事相关，故观天象可以测知人事。

（9）星历：记载某一天体于某时某刻在天空运行的位置之表册。此指天体的运行。

（10）候风气：观测风气顺逆的意思。候，侦察、观望。风气，风与气。

（11）符：祥符，瑞符。古代认为祥瑞现象是王者受命于天的征兆。

（12）主三军行止形势：主要职责是负责侦察军队行进、驻扎的地理形势。三军：古代军队编为左、中、右三军或上、中、下三军，一般指对军队的总称。

（13）利害：利弊得失。

（14）涸：干涸、干枯。

（15）简练：检查和演习。

（16）刺举：刺探举发，即检举揭发。

（17）论兵革：指选用坚甲利兵。论，通抡，选择。兵革，兵器衣甲的总称。

（18）风驰电击：形容行动迅速敏捷。

（19）符节：古代传达命令或征调兵将所用的凭证，授令者与执事者各执一半，相合以验真假，如兵符，虎符，用金、玉、铜制成。这里指出入门关的凭证，为符节的一种，用竹或木制成。

（20）暗忽往来：此指行动快速。暗，同暗。忽，不注意。暗忽，形容忽来忽往、神出鬼没。

（21）沟堑：均为护城河。

（22）爪牙：监军、督战人员。



（23）伺：探察、侦察。

（24）开阖人情：指煽动敌国的民心、军心。开阖，煽动。

（25）金疮：由兵器所致的创伤，包括为此而感染化脓的伤疮。

【译文】

武王问太公说：“君王带兵打仗，必须有得力的将帅辅佐，才能形成威武神奇的大军，你以为如何？”

太公说：“凡是统率军队，都以将领为部队的司令。作为司令，要通晓军法，掌握全面的情况，不墨守成规，专精一术。在任用人时，要根据才能授予职务，并应各取所长、灵活运用，这是治军的法则。所以将帅要有 72 个得力之臣辅佐，以应付各种情况的变化。按照这个原则组织军队，就能详细而全面地掌握情况，应付各种事变，使具有特殊技能的各种人才，都可以充分发挥其作用，各项任务也就可以圆满地完成了。”

武王又问：“请你讲讲这些职务当如何详细而区分？”

太公说：“心腹一人。主管参机谋划，应付突然情况，观察天象的消长变化，统筹计划谋略，保全百姓生命安全。”

“谋士五人。主管谋划全军的安危，消除各种隐患，评定诸将的品德才能，严明赏罚制度，授予官职军阶，决断疑难问题，裁定军务。”

“天文三人。主管天象、历法，观察风向、气候的变化，推测时日的吉凶，考核天象的征兆与人世灾异的应验，并推测人心向背的时机。”

“地利三人。主管三军行进与驻扎的地形状况，分析地形的利弊条件，乃至远近距离、地形险易及水源枯竭与山峦阻隔等等，使我军不失战略上有利的地势。”

“兵法九人。主管研究敌我形势的异同，分析作战胜负的原因；配备各种兵器并训练其使用方法，揭发不守军纪法令的行为。”

“通粮四人。主管输送粮草，计划军队伙食，储备作战物资，

疏通运粮道路，运送五谷军需，使三军的供给不致匮乏艰难。”

“奋威四人。主管选择有才干的勇士，配给他们装备精良的武器，组成突击队，以风驰电击的速度，出其不意地打击敌人。”

“伏旗鼓三人。主管旗鼓，传达号令，明确三军视听；变换军中符节，随时改变口令（用以迷惑敌人），暗中忽来忽往，出入神鬼莫测，以欺骗敌人、隐蔽自己。”

“股肱四人。主管重地保卫，守护险要工程，深挖沟堑，高筑堡垒，以备防御。”

“通材三人，主管将帅疏漏的事项，弥补他的过失，应对宾客，讨论问题，消除隐患，解决疑难。”

“权士三人。主管密谋诡诈的奇计，巧设非凡的战术，进行无穷的变化，使一般人不能识破。”

“耳目七人。主管侦察，往来于敌国之间，探听消息、勘察动静，收集各国的政治、军事情报。”

“爪牙五人。主管宣扬军威、激励士气，使三军将士敢于冒险犯难，攻坚击锐、无所畏惧。”

“羽翼四人。主管宣扬我军的声名荣誉，使其威震远方，气骇邻国，以削弱敌军的斗志。”

“游士八人。主管特务，潜入敌人内部，窥伺奸细、等候变化，煽动敌国的民情，观察敌人的意图，进行间谍活动。”

“术士二人。主管以诡诈的手段，假托鬼神来迷惑众人之心。”

“方士二人。主管制造和管理各种药材，用以治疗刀枪的创伤，治愈一切病症。”

“法算二人。主管会计，负责三军营房的分配，粮草的配备和财用的支出与收入。”

【心得】

本篇论述军队统帅部门的组织机构及其成员的职能。因此，理想的统帅组织，人员应有72人，分管18个方面的军务。太公将其

比喻为统帅的“肱肱羽翼”。他们与统帅构成一个整体，以利于统一指挥，协同动作，全方位地发挥部队的战斗功能，使战略战术得到灵活有效的施展，从而保证和夺取战争的全面胜利。

其实，打仗并不仅仅是争勇斗狠的武力较量，还需要组织管理方面的学问和知识。没有这种学问和知识，就不可能具备将帅的领导能力和指挥才干。

太公说：“凡是率师出征，总要把大将作为关乎全军命运的关键，而大将要掌握好全军的命运，关键又在于能够通权达变、左右逢源，不能墨守成规、一成不变。要因能援职，各取所长；要随时变化，作为常法。因此，大将应该拥有由72人组成的幕僚集团，用以照应天道之数。只有按照这一原则举用人材，才能够通晓自然命定的法则；一旦大家的特殊技能都充分表现出来，对各种各样的变化也就可以完全应付自如了。”

俗话说：“三百六十行，行行出状元。”打仗也可谓是三百六十行之一，涉及一个时代的文化和人才的运用，正如太公所言，从“腹心”到“通材”，从天文历算到游方术士，无不应有尽有。打仗不仅需要有这些方面的人才、机构及管理者，还需要有善于组织和指挥这些事项的人才、机构及其管理统帅，如此才能使军队“十八般武艺”样样精通，成为克敌制胜的有力武器。

这就说明，整个军队的指挥部，就是一个以统帅为中心，且人才群集的管理机构，没有这样的管理机构，整个军队就是一盘散沙，一群乌合之众，没有任何战斗力。

任何组织机构，是否具有多方面的能量和整体的活力，都有类似军队管理的学问，值得我们深入研究，积极探讨。

二　论　将

【原文】

武王问太公曰："论将之道奈何？"

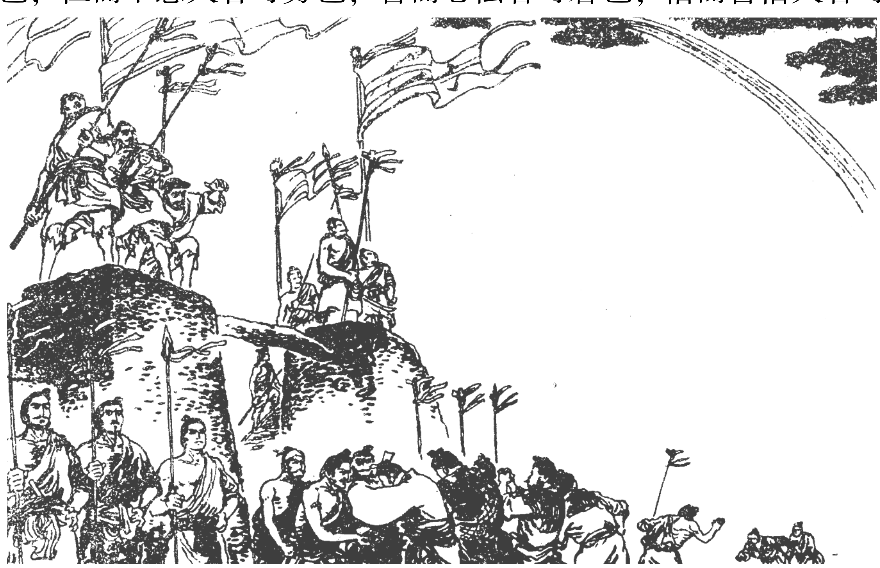
太公曰："将有五材(1)十过(2)。"

武王曰："敢问其目？"

太公曰："所谓五材者，勇、智、仁、信、忠也。勇则不可犯，智则不可乱，仁则爱人，信则不欺，忠则无二心。"

"所谓十过者：有勇而轻死者，有急而心速者，有贪而好利者，有仁而不忍人者(3)，有智而心怯者，有信而喜信人者，有廉洁而不爱人者(4)，有智而心缓者，有刚毅而自用者，有懦而喜任人者。"

"勇而轻死者可暴也，急而心速者可久也，贪而好利者可遗也，仁而不忍人者可劳也，智而心怯者可窘也，信而喜信人者可



诳也，廉洁而不爱人者可侮也，智而心缓者可袭也，刚毅而自用者可事也，懦而喜任人者可欺也。”

“故兵者，国之人事，存亡之道，命在于将。将者，国之辅，先王之所重也，故置将不可不察也。故曰：兵不两胜，亦不两败。兵出逾境，期不十日，不有亡国，必有破军杀将。”

武王曰：“善哉！”

【注释】

（1）五材：五种美德。

（2）十过：十种过失、缺点。

（3）仁而不忍人者：意思是过于仁厚而不忍严格要求下属，会流于姑息。

（4）廉洁而不爱人者：意思廉洁的人，往往要求部属过于严格，近于刻薄寡恩。

【译文】

武王问太公说：“评选将帅的原则是什么呢？”

太公回答说：“评选将帅要在五项美德和十项缺点之间进行考察。”

武王说：“请你谈谈它们的具体内容。”

太公说：“所谓五项美德，就是勇、智、仁、信、忠。勇者不惧，故不可侵犯；智者多谋，故不易被人迷惑；仁者爱人，故能得心；信者不欺，故能上下信服；忠者没有二心，故可委以重任。”

“所谓十项缺点，就是勇猛而轻于拼命；浮躁而急于求成；贪婪而好私利；仁慈而流于姑息；机智却胆小；诚实却轻信他人；廉洁却不爱民；聪明却不果断；还有刚愎而自用，懦弱而喜欢依赖他人等等。”

“勇猛而轻于拼命的人容易被激怒；浮躁而急于求成的人，容易被长期围困而失去理智；贪婪而好私利的人容易被贿赂、收买；仁慈而姑息的人容易被搅扰；机智而胆小的人容易被胁迫；诚实却

容易轻信别人的人容易被欺骗；廉洁却不懂爱护下属的人容易被诬告而招致侮辱；聪明却不果断的人容易被袭击；刚愎自用的人容易被奉承而骄纵；懦弱而喜欢依赖他人的人容易被利用。”

“所以说，国家的大事，存亡的关键，都掌握在将帅手中。将帅是国家的辅佐，为历代君主所重视，因此任命将帅不可不慎重审察。所以说：战争不可能使两方都获胜，也不可能使两方都失败。军队出境打仗，十日之内，胜负即见分晓，不是灭亡敌国，就是己方兵败将亡。”

武王说：“你说得好极了。”

【心得】

此篇论述的是将帅正反两方面的品德素质。

姜太公指出，作为一位杰出的将帅，必须具备五种美德：勇、智、仁、信、忠；必须克服十种缺点：勇而轻死、急而心速、贪而好利、仁而不忍、智而心怯、诚实而轻信、廉而不爱民、智而心缓、刚愎自用、儒而任人。最后强调了正确选拔任用将领的重要性，指出：“存亡之道，命在于将。”

黄石公《三略·上略》说：“主聘贤儒，主任旧齿，万事乃理。”意思是君主聘用学问品行兼优、阅历丰富的治世之才辅佐自己，事业就会顺利发展、政通人和。只要自己的学问品行兼优，具有出众的才华与见识，往往就能得到贤明君主的赏识和重用。显然，这种谋略思想与姜太公所言“置将不可不察”是一致的。

的确，“存亡之道，命在于将”，“故置将不可不察”。苏秦之所以能挂六国相印，就是因为他深知此一谋略，而在学问、才华、见识与能力上下功夫的结果。

苏秦早年就有志步入官场，但因欠于学问，曾问任于秦，未被秦惠王聘用，反而费尽盘缠，受讥于兄弟妻嫂。他想，要跻身于官场，须学得一身真本事。于是他激励发愤，伴读于青灯黄卷之下，数年寒窗，刻苦钻研《鬼谷子》谋略，精通了《六韬》、《三略》，然后告别兄嫂妻子再度出门，以真才实学和过人见识去游说六国，

仅半年多时间，就使六国会盟于洹水之上，六国公推苏秦为“纵约长”，佩挂六国相印，尽领风骚。其车马到洛阳，东周的周显王还派人打扫街道以示欢迎。兄弟妻嫂以及宗亲朋友，都一改从前鄙视他的态度，前来夹道欢迎。

子产为春秋时期的政治家，公元前54年为卿执政，实行改革，使郑由弱国跻身于十二诸侯大国之列。他之所以彪炳千秋，主要在于其品行才华兼优而被委以重任，遂其一展宏图之意。

有这样一件事，足以说明子产品行之正。郑国上卿子皮素敬子产之才能，愿将自己的职位让给他。移职前的关键时刻，子皮有私事相托，想让自己的儿子尹何去当宰邑。子产闻言，婉言相拒说：“此人年轻，缺乏经验，恐怕难以胜任。”子皮仗着深厚资历，又对子产不薄，便说：“吾儿为人善良诚实，你不妨让他到任上一试。”

子产正言回绝说：“不行！您爱儿子，自然希望事利于他。若委之以大邑政事，无异派不会操刀的人去割切东西，其害无穷。如您家若有块好布料，必定不会用初学之人裁剪它。大邑若美锦，岂能让人学着乱画乱剪？只有学有所长方能从政，何处听说用邑来练习做官呢？真若如此，必将搞坏政事。一如行猎，只有擅长射箭驾车，方能猎取禽兽，若是连驾车都不会，还害怕翻车，又哪里敢想会有所收获呢？”

子皮听了这番话，惭愧不已，同时又为子产的忠诚与无私所感动，乃将全国政务的重任都交给子产。

诸葛亮为三国时蜀汉政治家、军事家。东汉末，隐居邓县隆中（今湖北襄阳西）10余年，自比管仲、乐毅、被称为“卧龙”。建安十二年（207年），经颍川徐庶推荐，刘备“三顾茅庐”，诚心求教。他向刘备提出，占据荆（今湖北襄阳）、益（今四川成都）两州；争取西南各族的支持；联合孙权，对抗曹操，最后统一全国的谋略。即所谓“隆中对”。刘备采纳了他的主张，建立蜀汉政权，诸葛亮任丞相。刘备死后，诸葛亮倾心辅佐刘禅，励精图治，赏罚分明，抑制豪强，加强对西南各族统治。并改善同西南各族人民的关系，促进当地经济、文化发展。他又屯田汉中，发展农业生产，

对统一和开发我国西南地区做出重大贡献。他曾五出祁山，与魏争中原。后与司马懿在渭南对峙，病故于五丈原（今陕西眉县西南）军中。他治国汉军严谨慎重，善于用兵，有《诸葛亮集》、《出师表》传世。

魏征为唐朝大臣，唐初著名政治家。少时孤穷，曾为道士。隋末，初任武阳郡丞元宝藏文书，后参加瓦岗起义军，随李密降唐，为太子李建成谋士。太宗即位，不计前嫌，欣赏其才能，任谏议大夫。为人刚正，敢于直言，提出“兼听则明，偏信则暗”。进谏时据理力争，不留情面，深得太宗器重，前后进谏达200余次。多被采纳，对“贞观之治”起了重要作用。

历史上，伊尹受聘于商汤，吕尚受聘于文王，管仲受任于齐桓公，商鞅受用于秦孝公，李斯受用于秦王政，韩信、陈平、张良受用于刘邦，诸葛亮受聘于刘备，郭嘉受用于曹操，魏征受用于李世民等等，这些都是主聘贤儒的典型例子。

一般以为“兵者诡道”，以为选用将领就在于看他是否善于玩弄权术与阴谋诡计。姜太公则不然，他论将首先看重品德素质，这是十分高明的思想。一个人如果没有良好的品德素质，就免谈将帅的资格。看来各项事业的用人之道，首先都应该论之以德。

现代科学证明，人的潜能是无限的，而这种潜能能否充分发挥，却不是潜能本身可以决定的，决定的因素在于“德”。“德者得也”，没有“德”就不可能真正得“道”。一个邪恶无德的人，他的潜能发挥是有限的，其价值则完全是负面的。

但将帅不是一个道德家，作为一个领导者和指挥者，他还必须具备完好的素质，仅有道德而没有完好的素质，对于将帅来说，仍是致命的缺点，比如仁慈而流于姑息，廉洁自爱而不关心他人，聪明智慧而优柔寡断等等，都会让一个领导者和指挥者造成严重的失误，这样的人不是坏人，但可能坏事。坏人只能干坏事，好人也可能干坏事，只有品德好而又具备优良素质的人，才有能力成就好事。选任将帅或其他领导者，必须明白这个道理。

三　选　将

【原文】

武王问太公曰：“王者举兵欲简练英雄，知士[1]之高下，为之奈何？”

太公曰：“夫士外貌不与中情[2]相应者十五；有严而不肖者，有温良而为盗者，有貌恭敬而心慢[3]者，有外廉谨而内无至诚者，有精精[4]而无情者，有湛湛[5]而无诚者，有好谋而不决者，有如果敢而不能者，有悾悾[6]而不信者，有怳怳惚惚[7]而反忠实者，有诡激[8]而有功效者，有外勇而内怯者，有肃肃[9]而反易人者，有嗃嗃[10]而反静悫[11]者，有势虚形劣而外出无所不至、无所不遂者。天下所贱，圣人所贵，凡人莫知，非有大明，不见其际[12]，此士之外貌不与中情相应者也。”



武王曰：“何以知之？”

太公曰：“知之有八征[13]：一曰问之以言以观其辞；二曰穷之以辞以观其变；三曰与之间谍以观其诚；四曰明白显问以观其德；五曰使之以财以观其廉；六曰试之以色以观其贞；七曰告之以难以观其

勇；八曰醉之以酒以观其态。八征皆备，则贤、不肖别矣。”

【注释】

（1）士：古代贵族的下层人物，这里指将帅。

（2）中情：内心。

（3）慢：怠惰、轻忽。

（4）精精：精而又精，即精明干练。

（5）湛湛：深澄、清澈的样子，这里可理解为深厚、厚道之意。

（6）悾悾：诚恳的样子。

（7）怳怳惚惚：暧昧、神志不清，此指犹豫、动摇不定。

（8）诡激：言行过急、出言奇特。诡，诡谲。激，言语急切、直爽。

（9）肃肃：固执、严正的样子。

（10）嗃嗃：严厉的样子。

（11）静悫：诚实、冷静的样子。悫：诚实、忠厚。

（12）际：边际，此为实情、本质之意。

（13）征：证明、验证。

【译文】

武王问太公说：“王者举兵兴师，要选拔英明权略之士为将帅，怎样才能知道他到底是贤还是不肖呢？”

太公回答说：“士的外表与内在秉性不相符的有以下十五种情况：有貌似贤良而实际上是不肖的；有外貌温厚善良而实为盗贼的；有外貌恭敬而内心怠慢的；有外表谨慎而实质虚浮的；有外表精明而内无才学本领的；有外貌敦厚而内心不诚实的；有外表足智多谋而不果断的；有貌似果断而实无才干的；有貌似诚恳而不守信用的；有貌似摇摆不定而内心反而忠实的；有言行过激而办事却有功效的；有貌似勇敢而实则胆小的；有外表严肃而内心平易近人的；有表面严厉而内心温和厚道的；有外表孱弱，貌不惊人，而出

使四方，纵横各国，没有不能完成使命的。外貌并不能完全代表一个人内在的实质，所以常有为世俗瞧不起的人，而独为圣人所赏识；常人不知道他们内在的才华，除非有高明的见识，否则便不能看清这种矛盾关系，此即士之外貌与内在秉性不相符的情况。

武王说："那么怎样才能知道这些人的真实情况呢？"

太公回答说："有八种考验方法：一是提出问题，观察他言辞是否详尽清楚；二是追根究底，不断地追问，看他应变的能力；三是派他做间谍，考验他是否忠诚；四是明知故问，看他有无隐瞒，这可以看出他的德行；五是让他管理财物，看他是否廉洁不贪；六是用女色考验他，看他操守如何；七是告诉他处境的危难，看他有无冒险犯难的勇气；八是使他酒醉，看他是否失态。以上八种考验的方法都具备了，就可以区别士之贤与不肖了。"

【心得】

如何识别一个人的贤与不肖，不仅是一个用兵选将的问题，也是一切知人任才或在人际交往中都会碰到的问题。姜太公就这个问题，针对表里不一的15种人提出了8种考察的方法，堪称中国古代人才学的经验总结，至今仍然值得我们参考。

一般说来，人的外在相貌、语言、举止、行为和内在的素质品德、思想、才能，有一致性，也有不一致的一面，具有一致性的表里如一，内外相符，比较好识别；不具有一致性的比较复杂，表现出各式各样的风貌。姜太公提出了15种表里不一的情况，也只是就其大略而言。同时他将这15种情况分为两类，可以概括为"面善心恶"和"面恶心善"，并告诉人们，不要被表面的假象迷惑，以致造成用人的失误。姜太公的观点很明确，就是看人不要只看外表，而要更看重实质。一个人的贤与不肖，不是由外表决定的，而是由内在实质决定的，而内在的实质就是指他的思想品德、才学、素质等因素。看一个人是否具有一个将帅的英明权略，就要对他的这些内在因素进行慎重地考察。

一个言与行始终相违背，内与外不一致，弄虚作假来迷惑视听

的人，是自己磨灭志气。

如果与酒肉为朋，靠贿赂交友，以损人利己相投合，心志被物欲蒙蔽，全身心贪求权势名誉，这是贪得无厌的卑鄙小人。

如果限于小聪明而大糊涂，有小能力而办不成大事，贪求小利而不知人伦大义，这种人是华而不实的人。

还有一种检测德行的方法。那些说话中肯，行为坦荡，秉志无私，施恩不求报，性情忠厚可察，外貌拙朴安详的人，是有仁心的人。那些办事灵活有效，能在困境寻得坦途，捐身立功又能如愿的，是有智慧的人。那些身处富贵而能勤俭恭敬，虽威严却有礼不骄的，是有德行之人。那些隐退出世却不畏权势，身处安乐而不奢侈腐化，有功勋而无骄色，喜怒之情皆能节制的，是有操守之人。那些事君恭敬，事亲恩爱，即使君王性情乖戾也不会改变忠心，奉养双亲已竭尽全力，仍不会违父母之意的，是忠孝之人。

圣贤最大的长处就是聪明。聪明之所以可贵，贵在知人。能够知人，了解他们的智慧，才可能使人才们各得其所。这样，各种事业才能兴盛起来。

因此孔夫子“六蔽”为训戒，以戒偏才，想通过偏激之才，来变通拘泥呆板之人。他讨厌老实到迂腐无能或不讲信用的人，讲明似是而非的东西难以持久，明察这种种问题的出处和原因，让人们通过正确的途径去鉴别和求得人才。

但是“知人知面不知心”，怎样对一个人的内在素质进行考察呢，姜太公提出了“八征”的方法，但这也是概略而言，因为要真正识别一个人的贤与不肖，并不是一件容易的事，我们不能机械式地照着“八征”的方法进行考察，而是要领会“八征”的实质精神和科学态度，那就是：一要在行为举止中认识别人；二是全面地认识别人，——姜太公强调“八征皆备”，就是表示认识一个人不能仅从哪一个方面或一件事就妄下结论。这个观点无疑是十分正确的。

四　立　将

【原文】

武王问太公曰：“立将之道奈何？”

太公曰：“凡国有难，君避正殿召将而诏之曰：‘社稷安危，一[1]在将军，今某国不臣[2]，愿将军帅师应之’。”

“将既受命，乃命太史卜，斋三日，之太庙，钻灵龟[3]，卜吉日，以授斧钺[4]。君入庙门，西面而立，将入庙门，北面而立。君亲操钺持首，授将其柄曰：‘从此上至天者，将军制之。’复操斧持柄，授将其刀曰：‘从此下至渊者，将军制之。’见其虚则进，见其实则止，勿以三军为众而轻敌，勿以受命为重而必死，勿以身贵而贱人，勿以独见而违众，勿以辩说为必然。士未坐勿坐，士未食勿食，寒暑必同。如此，则士众必尽死力。”



"将已受命，拜而报君曰：'臣闻国不可从外治，军不可从中御[5]。二心不可以事君，疑志不可以应敌。臣既受命专斧钺之威，臣不敢生还。愿君亦垂一言之命于臣。君不许臣，臣不敢将。'"

"君许之，乃辞而行。军中之事，不闻君命，皆由将出，临敌决战，无有二心。若此，则无天于上，无地于下，无敌于前，无君于后。是故智者为之谋，勇者为之斗，气厉青云，疾若驰骛[6]，兵不接刃，而敌降服，战胜于外，功立于内，吏迁士赏，百姓懽说[7]，将无咎殃[8]。是故风雨时节，五谷丰熟，社会安宁。"

武王曰："善哉！"

【注释】

（1）一：完全、全部。

（2）不臣：不守臣道，即叛逆之意。

（3）钻灵龟：即占卜。商代凡有疑难之事，一定要求神问卜，卜的方式是用烧红的小铜棍烙龟甲或兽骨，看骨甲上的裂纹以决定吉凶。

（4）斧钺：斧，斧头。钺，宽大的斧。二者皆是古代军中行刑的兵器。授斧钺，就是象征授予军权。

（5）御：控制，此为调度指挥之意。

（6）疾若驰骛：行动迅速若奔马。驰骛，奔驰的马。

（7）百姓懽说：贵族们欢欣鼓舞。百姓，商代指贵族。懽说："懽"通欢，"说"通悦。

（8）咎殃：灾祸。

【译文】

武王问太公道："任命将帅的方法为何？"

太公回答说："凡国家遇有危难，国君就避开正殿不受朝贺，

而在偏殿召见主将，降诏并对他说：‘国家的安危，都系于将军一身。今某国叛乱不再称臣，愿将军统率军队前去征讨’。”

“将军接受了任命，国君就命太史占卜吉凶，先斋戒三日，然后再到太庙钻灵龟，卜吉日，举行颁授斧钺的典礼。到了吉日，君主先入太庙正殿之门，面向西方而立；将军跟入，面向北方而立。国君亲自拿着斧钺的上部，而将钺柄授与将军，并说：‘从此军中之事，上至于天，皆由将军管制。’再拿着斧柄以斧刃与将军，并说：‘从此军中之事，下至于深渊皆由将军管制。’授受已毕，国君并致训词：‘见到敌军薄弱之处则进攻，见到敌军实力所在处则停止。不要因为三军众多而轻敌，不要因为任务重大而轻生，不要因为身居高位而瞧不起他人，不要固执己见而与众人不合，不要将诡辩之辞当作真理。士兵未就坐，自己不可先坐；士兵未吃饭，自己不可先吃饭，遇严寒酷暑都要与士兵同甘共苦。能做到这样，士兵就会拼死作战，保卫国家’。”

“主将接受了任命，再拜向国君禀告：‘臣听说国家不能受外部的干涉，作战不能由君主在朝廷上遥控指挥。臣怀二心就不能忠心事奉君主，君主如果不信任臣下，臣下就难以指挥应敌。今臣既已奉命掌握军事大权，就当效命疆场，不获全胜，不敢生还。希望君上授全权之命于臣，若不许允，臣不敢受托。’”

“国君许以全权，主将辞别君主，率兵出征。自此军中之事，不再听命于君主的诏谕，只听主帅的命令。临敌决战，上下一心。这样，主帅全权指挥，上不受天时限制，下不受地形阻碍，前无敌人敢挡，后无君主从中牵制。所以，有智谋的人都能为他献策，勇猛的士卒都能为他作战，士气高昂直冲霄汉，行动神速快如奔马，军队不曾交锋，敌人便望风而降。军事战胜于疆场，功名显扬于朝廷，官吏升迁，士卒获赏，贵族欢乐，战祸消除。于是风调雨顺，五谷丰登，国家就此安宁。”

武王说：“真是太好了！”

【心得】

本篇论述了君主任命将帅的隆重仪式，阐明兵权专一的重要性。

国家有难，安危系于主帅一身，所以任命主将是一件极为隆重而又庄严的大事，国君和主将都要进入太庙，以国家的名义，对着神灵宣誓。此时，君主要把自己的权力和信任都赋予主将，主将则将自己的身家性命献给君主及社会，其意并不仅仅在于君臣之间，而是与国家的安宁、人民的幸福密切联系在一起。姜太公认为，这就是授命仪式之所以要如此庄严隆重的根本意义。

所谓“疑人不用，用人不疑”。《三国志·魏书·郭嘉传》裴松之注引《傅子》说得好：“用人无疑，唯才所宜。”宋代欧阳修《论任人之体不可疑劄子》也指出：“任人之道，要在不疑。宁可艰于择人，不可轻任而不信。”任何时候，人才都是影响胜负的决定性因素。选对了人，就要信任他，放手让他发挥所长。不疑的前提是知人。封建社会里，明君用人不疑，使谋臣忠于内，将帅战于外，都能尽心竭力，报效朝廷。在现代社会亦是如此，只要用人不疑，使人才充分发挥其聪明才智，就能为社会做出更大的贡献。

据《尼克松忆录》载，基辛格原本是洛克菲勒的密友，在洛克菲勒与尼克松两次竞争共和党总统候选人提名的角逐中，基辛格都是全力支持洛克菲勒，公开反对尼克松的。可是尼克松当选总统后，不计前嫌，仍然委以重任，聘用基辛格为权势炙手的国家安全顾问。基辛格成为尼克松外交决策的高级智囊。

五　将　威

【原文】

武王问太公曰："将何以为威？何以为明，何以为禁止而令行？"

太公曰："将以诛大[1]为威，以赏小[2]为明，以罚审为禁止而令行。故杀一人而三军震者，杀之；赏一人而万人说者，赏之。杀贵大，赏贵小。杀其当路[4]贵重之臣，是刑上极也；赏及牛竖[5]、马洗[6]厩养[7]之徒，是赏下通也。刑上极、赏下通，是将威之所行也。"

【注释】

（1）诛大：诛杀地位崇高的人。

（2）赏小：奖赏地位低贱的人。

（3）审：详明、审慎。

（4）当路：担当要职，掌握大权。

（5）牛竖：牛僮。竖，僮仆。

（6）马洗：马夫。

（7）廄养：养畜者。



【译文】

武王问太公说："主将怎样树立威信，怎样严明军纪，怎样做到所禁必止，所令必行？"

太公回答说："主将以诛杀地位高的人来树立威信，以奖赏地位低的人来严明军纪，以公正的惩罚来做到令行禁止。因此杀一人能使三军震慑的就杀之，赏一人能使万人欢喜的就赏之。诛杀，贵在能施于地位崇高之人，奖赏贵在能施于地位低贱之人。能诛杀那些高官显贵，就说明了刑罚能及于最上层；能奖赏到牛僮、马夫等饲牧者，说明奖赏能达到最下层。真正做到刑罚能及于最上层，奖赏能达到最下层，说明主将的威信树立并且能贯彻上下了。"

【心得】

作为三军统帅，怎样树立自己的威信？怎样体现自己的廉明？怎样做到使全军令行禁止？姜太公认为，这主要是怎样严明赏罚的问题。

赏罚最容易掺杂个人的因素，对人不对事，不能做到论功行赏，以罪量刑。一般的情况是惩罚不加于地位崇高之人，奖赏不施于地位低贱之人。这样，赏罚就失去了应有的公正和严肃，失去了赏功罚罪、惩恶扬善的积极意义。面对这样的赏罚，地位高或与主将有私恩的人，就不会严格要求自己，甚至渎职犯罪也有恃无恐；地位卑微或与主将有怨的人就会了无建功立业之心，不愿努力杀敌。如此一来，整个部队的战斗力就会下降、削弱。

所以，太公主张"刑上极，赏下通"，这样一来，主将的威信自然就树立起来了。真正做到了这一点，有谁还敢有恃无恐，玩忽职守；又有谁会不努力效命，誓建功勋？

赏罚都是为了严明纪律，激发士卒奋勇作战。统御者要把着眼点放在激励部属这一最终目的上。古代将帅为达此目的，往往在执行赏罚时，注重"诛大赏小"。

"诛大赏小"历来受将帅的重视。因为，如果主将能够在全军将士面前做到"诛大赏小"，就在事实上表明了军法的威严和主将

坚决执法的至公之心与明察秋毫的至诚之心。使将士不敢稍有疏犯，又使将士内心悦服，“无心谓小者尚无遗赏，则朕功岂肯忘心？”

历史上孙武杀吴王宠姬，一下子慑服宫女；司马穰苴斩庄贾，使敌为之却步。都说明了，诛杀那些违反法纪的有影响的人物的巨大作用。试想，如果只对一般士卒施以极刑，而那些位高权重者违犯军法却不处置，怎么可能使全军震动呢？唐代明将高仙芝部下的节度判官封常清执法严明，高仙芝乳母的儿子郑德诠官居“郎将”，凭他和高仙芝的特殊关系“威动军中”。当他违反军纪时，封常清令左右将其押来，叱责道：“郎将安得无礼？……须暂假郎将死，以肃吾军。”关起门来将其杖死，面朝地拽了出去，以肃军纪。高仙芝妻及乳母在门外求情，不能得逞，告到高仙芝。高仙芝大吃一惊，却因封秉公执法而不敢发作。军中莫不股栗。

吴起极力主张奖励有功。每次战后，魏武侯就在宫廷设宴，上等功坐前排，并使用贵重的器皿，食用整只的牛、羊、猪三牲；二等功的坐中排，器皿次一等；没立功的坐后排，没有贵重器皿。赏赐有功人员父母妻儿，使之得到乡里尊重。3 年之后，秦国出兵，临近百何，魏国士卒听到这个消息，不等将使命令，自动穿戴盔甲奋起抗战的有上万人。

“诛大赏小”都只是在少数人身上实施，处理好坏，对全局影响极大。因而，要慎之又慎。抓住典型，牵一发而动全身。罚，要先从上面的违纪者开始，上不正，无以正下。赏，重点放在第一线立下汗马功劳的小人物，以鼓舞士气，调动他们的积极性。

“诛”和“赏”是统御手段的两个方面。是手段而非目的。还要有其他方面的手段相配合，教育部属养成遵纪守法的习惯，将帅本身要加强自身修养，注重身教。

赏罚关系着全军的军心、士气和战斗力，运用得当便会产生巨大的功效；运用不当，则会造成巨大的损失。

六 励 军

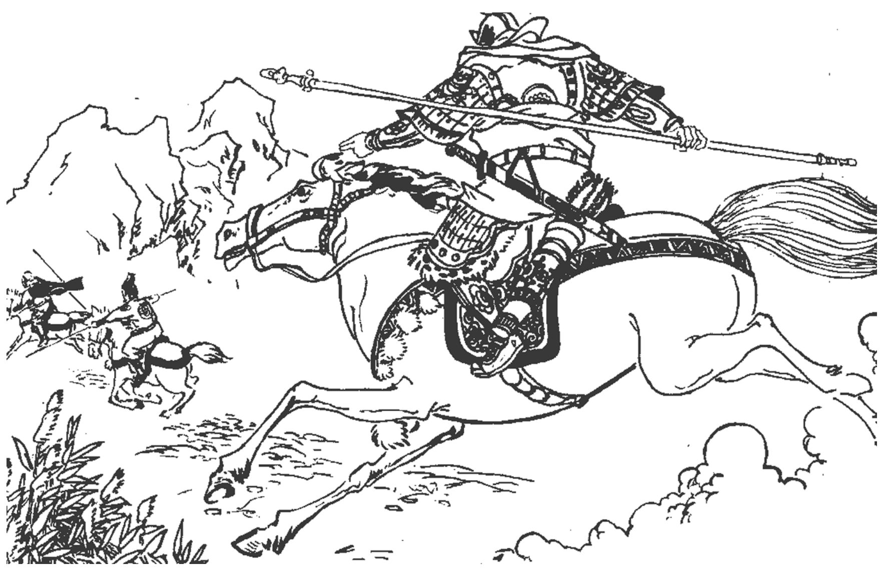
【原文】

武王问太公曰："吾欲令三军之众，攻城争先登，野战争先赴，闻金声(1)而怒，闻鼓声(2)而喜，为之奈何？"

太公曰："将有三（胜）。"

武王曰："敢问其目？"

太公曰："将，冬不服裘，夏不操扇，雨不张盖(3)，名曰礼将；将不身服礼(4)，无以知士卒之寒暑。出隘塞，犯泥涂(5)，将必先下步，名曰力将；将不身服力(6)，无以知士卒之劳苦。军皆定次(7)，将乃就舍，炊者皆热，将乃就食，军不举火(8)，将亦不举，名曰上欲将；将不身服止欲，无以知士卒之饥饱。将与士卒共寒暑、劳苦、饥饱，故三军之众，闻鼓声则喜，闻金声则怒。



高城深池，矢石繁下，士争先登；白刃始合[9]，士争先赴。士非好死而乐伤也，为其将知寒暑、饥饱之审，而见劳苦之明也。”

【注释】

（1）金声：即钲声。钲，古代军中的一种乐器。金声是打仗时收兵的信号。

（2）鼓声：古代作战用鼓声作为指挥进攻的信号。

（3）盖：伞盖。

（4）不身服礼：不能亲自躬行礼法，即不能以身作则。服，从事。

（5）犯泥涂：越过泥沼坎路。涂，通途、道路。

（6）不身服力：不能身体力行，即不能以身作则。力，劳力、勤劳。

（7）定次：扎营、驻扎。

（8）举火：点灯照明。

（9）白刃始合：指两军互相冲杀。始合，敌我双方交战。

【译文】

武王问太公说：“我要使全军官兵攻城时争先登城，野战时争先冲锋，听到退兵的锣响便感愤怒，听到进攻的鼓响则欢喜，有什么办法呢？”

太公回答说：“将帅有三种克敌制胜的方法。”

武王又问：“请问这三个方法的具体内容。”

太公说：“作将帅的，冬天再冷也不穿皮袄，夏天再热也不用扇子，雨天不张伞篷，这样就可称做是‘礼将’。将帅不以身作则，就无从体会士卒的冷暖。行军出征，穿越险阻的关口，跋涉泥泞的小道，将帅应当先下马步行，这样就可称之为‘力将’。将帅不身体力行，就无从体会士卒的劳苦。军队驻扎时，全军都安营就宿，将帅才进帐安歇；士卒的饭菜都做好了，将帅才开始进食；士卒尚

未点灯，将帅也不点灯，这样就是‘止欲将’。将帅不能克制自己的欲望，就无从体验士卒的饥饱。由于将帅与士卒共寒暑、共劳苦且共饥饱，所以全军官兵，听到进军的号令就踊跃而欢喜；听到退兵的命令就愤恨而怨怒。面对敌军的高城深池，羽箭纷纷，士卒无不奋勇先登；若在野战，两军交锋，士卒无不争先冲杀。士兵们并不是甘于牺牲、乐于伤残，而是因为将帅能深知和体贴他们的寒暑、饥饱和劳苦，所以甘愿尽力报效啊！”

【心得】

本篇阐明将帅必须以身作则，体贴士兵的寒暑、饥饱和劳苦，与他们同甘共苦，才能激励全军官兵乐于战斗、奋不顾身。

为此，太公要求统帅必须是“礼将”、“力将”、“止欲将”，其中“礼将”是关键。所谓“礼将”，就是懂得在人格上、生活上与士卒平等相待，绝无特殊。只有特殊的领导权力，而无其他特殊的权利。做统帅的，仅仅是管理下属、指挥下属，而不是把下属当成手中的工具。

《淮南子·兵略训》说：“将必与卒同甘苦，俟饥寒，故其死可得而尽也。”《医时六言·卷一·将篇》也说：“势在危急，上下同命。主将必与士卒同甘苦，均劳逸，问病抚伤，如家人父子，民始归心。”“凡为将之道，要在甘苦共众。如遇危险之地，不可舍众而自全，不可临难而苟免，护卫周旋，同其生死。如此，则三军之士岂忘己哉！”

另外，《练兵实纪》、《兵经百字》等书，都对“同甘共苦”有许多论述。可见，作为一种治军率众的谋略，自姜太公之后，这种思想已为历代兵家所重视。《黄石公三略·上略》也把这称为“将礼”，并举例说，从前越王勾践统兵打仗，有人赠送他一罐酒，他叫人把酒倒进河里，与士兵同流而饮。一罐酒虽然不能使整条河的水都染有酒味，但是全军将士却因将帅能与自己同甘共苦而感激奋发，愿意拼死作战，又引《军谶》语说：“军井未达，将不言渴；

军幕未办，将不言倦；军灶未炊，将不言饥，冬不服裘，夏不操扇，雨不张盖，是谓将礼。”

此一谋略的要义在于：将帅与士卒同甘苦、共安危，感化士卒，以达到促使士卒自觉投入战斗，与之同生共死，拼命与敌人作战的目的。

公元75年，汉将耿恭守柳中城（今新疆鄯善以西）。时值汉明帝驾崩，章帝新立，国有大丧，救兵不至。匈奴兵与车师叛乱军合攻耿恭，形势极端险恶。然而耿恭镇定自若，率众御敌。耿恭与士卒推诚相见，誓同生死，当食尽穷困之际，就煮铠弩，吃上面的皮革。虽然处境如此艰苦，士卒皆无二心，意志毫不动摇。众人顽强抵抗，一直坚持到公元76年，救兵来援，胜利而还，幸存者仅13人。

与士卒同甘苦，可以取信于士卒，以一人之心，争取万人之心，精诚团结，英勇作战，历史上这类战例很多，因而，历代将帅都把它当作治军作战的基本原则之一。

人是有感情的动物，不仅能对其晓之以理，还可以对其动之以情。一个优秀的将帅，应该不只是教育士兵了解打仗的目的和意义，还必须关心他们的生活，体贴他们的甘苦，尊重他们的人格，把他们当成人。这样才能发挥他们的力量，使用他们的力量。使用人就是使用他的力量，而这个力量需要用正确的方法去推动，并且通过对方本人的主动才能发挥出来。所以，一个将帅如果只是把士兵当成工具，而不是一个人，就无法领兵打胜仗了。

七 阴 符

【原文】

武王问太公曰："引兵深入诸侯之地，三军卒有缓急[1]，或利或害。吾将以近通远，从中应外，以给三军之用，为之奈何？"

太公曰："主与将有阴符[2]，凡八等：有大胜克敌之符，长一尺；破军擒将之符，长九寸；降城得邑之符，长八寸；却敌报远之符，长七寸；警众坚守之符，长六寸；请粮益兵之符，长五寸；败军亡将之符，长四寸；失利亡士之符，长三寸。诸奉使行符，稽留若符事闻、泄告者，皆诛之。八符者，主将秘闻。所以阴通言语，不泄中外相知之术[3]，敌虽圣智，莫之能识[4]。"



武王曰："善哉！"

【注释】

（1）卒有缓急：突然有紧急情况。卒，突然。急，紧急情况。

（2）阴符：古代秘密通讯的符节。符：用铜或竹制成，上刻有

纹花，用纹花或尺寸大小作为秘密通信之符节。

（3）中外相知之术：朝廷与出征将帅互通报情况的方法。

（4）识：识破。

【译文】

武王问太公说：“将帅带兵深入诸侯的国境内作战，如果军队突然遇到紧急情况，情况对于我军或者有利，或者有害，我想从近处通知远方，从国内接应在外作战的部队，以供给三军的需要，应该怎么办？”

太公回答说：“君主与将帅之间秘密通信的阴符共有八类：有我军大胜、全歼敌人的，其长一尺；有击败敌军、生擒敌将的，其长九寸；有占领城市、夺取城邑的，其长八寸；有击退敌人、报其远遁的，其长七寸；有警告军民、誓师坚守的，其长六寸；有请求发给粮草，增加兵援的，其长五寸；有战争失败、将领伤亡的，其长四寸；有战事不利，士卒伤亡的，其长三寸。凡是奉命传递阴符的人，如有延误时限，泄露机密，无论是听到的或是告知传播的人，都一律处死。上述八类阴符，是君主和将帅之间保守秘密、暗中传递消息，而用于朝廷和出征将帅间相互通报情况的最好方式，即使敌方有圣人般的聪明，也不能识破。

【心得】

本篇讲述的是古代军中秘密通报传递资讯的一种方法：阴符。这种阴符是按行军打仗可能出现的各种情况来制作的，共有八类，只供战事的最高决策者和指挥者，即君主和统帅使用，是第一等的军事机密。这种最高军事机密，谁要予以泄露，就得处死；谁要是延误了它，就得杀头。

古代的科学技术不发达，通讯工具极为简陋，不能和现代化的通讯设备相比，但是道理都是一样的。机要秘密的通讯工作始终是连系战事的精神网路，必须秘而不宣，暗中牵动着整个战局的变

化。

所谓事莫密于间。《武备集要》中说："用兵莫善于用间，用间之术，总欲使人不测，机欲密。"《兵经百安·秘字》说："谋成于密，败于泄。"无论多么高明的计谋，一旦事迹泄露，或引起敌方怀疑，或被敌人看出某些破绽，就可能为敌所用，使敌将计就计，己方必败无疑。

《兵经》对如何隐藏谋略有具体说明，基本原则是"一人之事，不泄于二人；明日之事，不泄于今日"。又说，仔细地推究计谋的每一个细节，谨慎得不容有丝毫的疏忽。行动上保密了，还要防止言谈中泄密；言谈中保密，还要警惕勿从行貌中泄露秘密；行貌中不露声色，还要小心在表情上泄露秘密；表情做到隐而不露，还要当心说梦话泄露秘密。

据《间书》载，西夏与北宋王朝兵戎对峙。西夏王李元昊手下有两员心腹大将，一个叫野利王，一个叫天都王，各统一支精兵，是李元昊部下最狠毒的将军。宋将种世衡一直想要设谋除掉这两名敌将。

紫山寺有个和尚号法嵩，种世衡经过认真地观察，认为他坚强朴实，是个可用之材，便把他请到军中，劝他从军。法嵩作战立了功，世衡表举他出任三班阶职的指挥使。家中事务，衣食住行，种世衡都代他安排得十分周到，法嵩十分感激。

有一天，种世衡突然很生气地指责法嵩："我把你当作亲儿子一样看待，你却私通贼寇，为什么如此忘恩负义？"接着，对法嵩上刑数十天，并用各种残酷的手段惩罚他。但法嵩始终没有怨恨，只是说道："俺法嵩是个丈夫，种公听信奸人的谗言，即使把我杀了，也不过是一死而已。"

时过半年，种世衡见法嵩毫无怨言，便把他请到自己家里，亲切地安慰他并解释道："你本来没有罪过，我只是在试探、考验你。因为我打算派你去做间谍，那个苦处可比这大多了。你能不能答应我绝不泄露机密？"法嵩感激涕零，立即应允下来。

临走时，种世衡交代了任务，让法嵩带了很厚重的礼物，写了一封给野利王的信，用蜡密封好，藏在法嵩衣袍中，再缝好。叮嘱他说：“不到临死不能泄露，到了当泄之时，你就说：‘我辜负了将军的恩德，不能完成您所托付的大事了！’”然后，又把一幅龟画和一根枣树枝交给他，让他送给野利王。之后，种世衡告诉他到了西夏，定要设法见到野利王，因为不通过此人，就不能打入敌方阵营的内部。野利王见枣、龟，心想必有书，就向法嵩索要，法嵩左右而顾说没有书信。野利王将枣、龟封好交给李元昊。李元昊对法嵩严刑拷打，法嵩最后才交出书信。李元昊将信拆开一看，发现原来是种世衡写给野利王的，措词非常亲切机密。李元昊由此怀疑野利王有异心，便把他杀了。

野利王被杀后，种世衡又想设法除掉天都王。于是，他在边境上设立祭坛，悼念野利王。祭文说两将相有意归顺本朝，却在事情快要成功之际突然遭遇惨败。种世衡把写祭文的木板夹在纸钱中，看到敌人来了就赶紧逃跑。因为板上的字迹不会立即被烧掉，敌人捡到板子后便将之献给了李元昊，天都王因此亦遭受怀疑而被治罪。

种世衡工于用间，可算费尽心机。他本来已对选派的间谍进行了严格的考验和切实的观察，但仍然害怕秘密泄露。他把伪造的离间信藏入法嵩衣服里，既要让法嵩“送”，又不让法嵩知道，如此密不泄露，敌人终不能识破此计，因此，种世衡这“间计”可真是用得奇绝无比。

八 阴 书

【原文】

武王问太公曰："引兵深入诸侯之地，主将欲合兵[1]，行无穷之变，图不测之利，其事烦多[2]，符不能明，相去辽远，言语不通，为之奈何？"

太公曰："诸有阴事大虑[3]，当用书[4]不用符。主以书遗将，将以书问主，书皆一合而再离[5]，三发而一知。再离者，分书为三部；三发而一知者，言三人，人操一分[6]，相参而不知情也，此谓阴书[7]。敌虽圣智，莫之能识。"

武三曰："善哉！"

【注释】

（1）合兵：即交战。

（2）其事烦多：事物复杂而多变。烦：通繁，指多而乱之意。



（3）阴事大虑：隐密之事及远大之虑。

（4）书：信件。

（5）再离：第二次分割，使信件成为三部分。

（6）分：份。

（7）阴书：古代一种秘密的通信方法。

【译文】

武王问太公道："将帅带兵到诸侯国境内去打仗，想要集合各路兵马，进行各种调遣和变化，以期夺取出其不意的胜利。然而事物复杂而多变，阴符难以详细表达明白，再加上彼此相距遥远，不能当面口授说明，应当怎么办呢？"

太公回答说："许多重大秘密计划和决策的传达，应当使用书信，而不用阴符。君主用书信传达给将领，将领用书信向君王请示，每份书信，都用'一合而三离，三发而一知'的方式传送。所谓'三离'，就是把一封完整的信分为三部分；所谓'三发而一知'，就是由三人各送一份，每份都不完整，送信的人也不知道其中的内容，（只有收信的人把三份文书合在一起，才能知晓全部的内容），这就叫阴书。如此，敌人就是有圣王般的聪明，也不能识破详情。"

武王说："很好！"

【心得】

这一篇讲述的是另一种古代秘密通信的方法：阴书。

古今兵家都很重视保守秘密，而保守秘密的方式方法很多，尤其是对机密的传递，更是五花八门。战国周朝实行的烽燧制，是一种军事通信制度。人们常说的"烽火台"，实际上是"烽燧台"。烽火是晚上使用的一种重要报警信号，即在高高的土台或石台上架一个叫做"桔皋"的木架（一种可以牵引铁笼子或竹筐、木箱的木制机具），"桔皋"上随时都系一个铁笼子，铁笼子里面装满易燃柴草，一旦有了紧密军情，守关人立即点燃笼中柴草，弄得火光冲天，以报告军情。燧则是白天点的狼烟，即用狼粪烧的烟，这种

烟的特点是在风中也能笔直地往上升腾，它也是用来报告军情的。那时，从京都到边关，几乎每条重要通道上都设有这样的烽燧台。

由于烽燧信号的内容简单，又不易保密，人们在实践中创造出了一种新的机密传递方法，这就是“阴符”。

相传商纣王末年，姜太公辅佐周室，使周族由弱变强。有一次，他们带领的周军指挥大营被叛兵包围，情况危急，姜太公令信使突围，回朝搬兵，他怕信使遗忘机密，又怕周文王不认识信使，耽误军务大事，就将自己珍爱的鱼竿折成数节，每节长短不一，各代表一件军机，令信使牢记，不得外传。信使几经周折回到朝中，周文王令左右将几节鱼竿合在一起，亲自检验，周文王辨认出是姜太公的心爱之物，亲率大军到事发地点，解了姜太公之危。事后，姜太公拿着那几节使他化险为夷，转危为安的鱼竿，妙思如泉涌，他将鱼竿传信的办法加以改进，便发明了“阴符”。

最初的“阴符”是竹制的，后又改用木片、铜片。这种“阴符”前线由指挥将领掌握，后方由朝廷兵部掌握，专人传送。“阴符”上无文字，无图案，传“符”人不知“符”中含义，即使被俘，叛变投敌，敌人也难以知道“符”的内容。由于阴符传递的资讯比较模糊，只能告知大致的情况，而阴书的出现则正好弥补了这个缺陷，可以传达和请示比较详细的内容、谋略、策划，只差不能当面讨论问题。

阴书涉及的机密都比较具体、详尽，不像阴符比较概括、粗略，所以保密性比阴符更重要。因此，这就不能采用一般的方式来传送，而要用“一合而三离，三发而一知”的特殊方式来传送。三人分送一封信的三部分内容，即使其中某人发生了意外，军情也不致全部泄露。但依常理推断，这三个部分恐怕不应是一封信的三个段落，而是还必须搭配特殊的组合方式与读法，有些类似现代的密码，才能保证军情或重大机密，不会轻易地被破译。

3000 多年前的阴书与现代间谍或军事上使用的密码通讯相比，在形式上虽然有天壤之别，但在思路上却是完全一致的。这说明，人类的文化和智慧是承传发展的。只有善于向古人师法，我们才能有更多创造、进步的空间。

九　军　势

【原文】

武王问太公曰："攻伐之道奈何？"

太公曰："资因[1]敌家之动，变生于两阵之间，奇正[2]发于无穷之源[3]。故至事[4]不语，用兵不言，且事之至者，其言不足听也，兵之用者，其状不足见也，倏而往，忽而来，能独专而不制者兵也。夫兵闻则议，见则图，知则困，辨则危。故善战者，不待张军[5]；善除患者，理于未生[6]；善胜敌者，胜于无形；上战无与战。故争胜于白刃之前者，非良将也；设备于已失之后者，非上圣也；智与众同，非国师[7]也；技与众同，非国工[8]也。事莫大于必克，用莫大于玄默[9]，动莫神于不意，谋莫善于不识。夫先胜者，先见弱于敌而后战者也。故事半而功倍焉。"



"圣人征[10]于天地之动，孰[11]知其纪，循阴阳之道[12]而从其候[13]，当天地盈缩[14]因以为常；物有死生，因天地之形。故曰：未见形而

战，虽众必败。”

“善战者，居之[15]不挠，见胜则起，不胜则止。故曰，无恐惧，无犹豫。用兵之害，犹豫最大，三军之灾，莫过狐疑。善者，见利不失，遇时不疑，失利后时，反受其殃。故智者从之而不释[16]，巧者一决而不犹豫，是以疾雷不及掩耳，迅电不及瞑目，赴之若惊，用之若狂，当之者破，近之者亡，孰能御之?”

“夫将有所不言而守[17]者，神也，有所不见而视者明也。故知神明之道者，野无衡敌，对无立国。”

武王曰：“善哉!”

【注释】

（1）资因：资，据《汇解》应为“势”，指作战之形势。因，借助。

（2）奇正：兵法上使用的一对范畴，其含义比较广泛。归纳起来，大致可以从军队部署和战法两个方面解释。在军队部署上，常备的兵力为正，机动的兵力为奇；担任正面进攻的军队为正，担任侧面包围、迂回的部队为奇等等。在战法上，明攻为正，偷袭为奇；按一般原则作战为正，采用特殊战法为奇。奇正实质上就是要求在兵法上要灵活掌握一般与特殊的辩证关系，以适应变化无穷的战争规律。

（3）无穷之源：无穷的智慧。

（4）至事：重大机密之事。

（5）张军：展开军队，此指用兵。张，伸展。

（6）理于未生：防止战祸于未发生之前。理，治理，引申为整治。

（7）国师：太师的别称，此指才智冠于全国的人。

（8）国工：名闻全国的工匠。

（9）玄默：沉静无言。引申为不暴露军事机密。

（10）征：征兆，这里作动词用，是“从……看出征兆”的意思。

（11）孰：古熟字。引申为反复探索的意思。

（12）阴阳之道：这里指四季的运行。

（13）候：气候、季节。

（14）盈缩：指日月盈亏和昼夜长短的变化，此为往复无穷的变化。

（15）居之：居，停止，引申为固定。居之，此处可以理解为军队处于等待时机的状态。

（16）释：放下。

（17）守：保持，这里指的是心有主见、胸有成竹的意思。

【译文】

武王问太公说："用兵进攻的方法和原则是什么？"

太公回答道："作战的形势要随敌人的行动而变化，要根据两军对阵交战的实际状况予以临机应变，其中奇正变幻的灵活性则根据主帅智慧和谋略深浅而变化无穷。所以，军事机密不可泄露，用兵策略不可言传。而且，重要的军机大事，在谈论时不能让别人听到，用兵的策略，亦不能被敌人轻易看穿。忽然而往，忽然而来，能独断专行而不受人牵制，就是用兵制胜之道。"

"军机大事为敌人所闻，敌人就会事先商量对策；作战的谋略若被敌人发现，敌人就会设法破坏我军的行动与意图；当敌人知道了我军的意图，必然会多加阻扰；敌人若辨别和判明我军的动向，必然会带来危害。所以，善于用兵的，不待敌人发兵之际就先将其消灭；善于消除战患的，能消弭祸根于未萌之初；善于打胜战的，能取胜于战争发生之前；最高明的战斗是不战而屈人之兵。所以与敌人争胜于兵戎相见之时的，不算是高明的将领；作战失败之后才严守防备，不是最明智的将领；智慧与一般人差不多，当不得一国的导师；技术与一般人相似，做不了一国的良工。军事之要，莫大于战必取胜；用兵之要，莫过于隐秘莫测；行动之要，莫神于出敌不意；谋略之要，莫善于揣摸不透。获胜的方法，都是先示弱于敌

人，而后与之交战，这样可以事半而功倍。”

“圣人观察天地的变化，深探其中的规律。根据阴阳相生相克的道理，顺从四季的运行和季节的更替而行，能以天体运行的往复无穷，作为用兵之依据；参照万物的盛衰，寻求普遍的规律，懂得万物有死有生，都源于天地的自然法则。所以说：没有弄清楚敌人的情况就贸然出击，即使兵多将广，也必定失败。善于用兵的人，能等待时机，不为任何干扰所动；见到可胜之机，方起而行动；无取胜之把握，则马上停止。所以说：无所恐惧、无所犹豫。用兵的最大危机，莫过于犹豫不定；军队之灾害，莫过于犹豫不定。善于用兵的人，不会延误战机，遇事不会犹豫，因为失去了有利的条件，错过了有利的时机，用兵反而会导致失败。因此明智的将帅，会紧紧地抓住战机，机智的指挥者，一经决定就毫不犹豫。这样，才能以迅雷不及掩耳之势，给敌人以闪电般的袭击，冲锋陷阵如惊马，奋勇杀敌如暴风骤雨，阻挡者立即被击破，靠近者被消灭，还有谁能抵抗这样的军队呢？”

“大凡将帅，其谋略不经讨论而胸有成竹的，叫做神；对敌方军情虽未全盘了解而能洞见深微的，叫做明。所以，达到‘神’‘明’的统帅，战场上没有敢于与之抗衡的敌手，也没有敢于与之对抗的敌国。”

武王说：“你说得好啊！”

【心得】

本篇论述进攻作战的基本原则：第一，密守军机，胜于无形；第二，见胜则起，不胜则止；第三，见利不失，遇时不疑；第四，赴之若惊，用之若狂，同时指出，“用兵之害，犹豫最大”。

这四条基本原则讲的都是如何发挥人的主观因素，利用有利条件和时机，发起强大的攻势。太公认为，两军交战，有两个战场，一是无形的战场，一是有形的战场。无形的战场是智慧和谋略的运用，需要充分地运筹、等待，所谓“善战者，不待张于军”；有形

的战场是勇气和士气的考验，需要速战速决，有如疾雷迅电，所谓“赴之若惊，用之若狂”。

太公认为，进攻的基础实际上应先胜于“无形”的战场，所以他最后总结说，进攻的原则从根本上说就是“神明之道”。“神明”就是运筹谋划的智慧。汉高祖刘邦便是凭借着过人的智慧而取得天下的。

秦末，楚、汉两方长时间对峙着，一时难以决定胜负。于是，项王便派人给汉王刘邦下战书说：“天下纷扰不宁，百姓生灵涂炭，都是因为你我二人相争的缘故。现在，我愿与你找个地方，决一雌雄，不要再让天下无辜的老百姓再饱受战火的煎熬了。”汉高祖笑着请来使转告项王：“我宁愿与项王斗智，而不愿与他斗力。”这样，项王便与汉高祖约定隔着广武涧对话斗智。刘邦先是揭露了项王的十大罪状，项王一听火冒三丈，抽出箭来“嗖”地一下便射中了刘邦的胸膛。汉高祖强忍着胸痛，却摸着自己的脚趾骂道：“你这个莽夫，怎么射中了我的脚趾呢！”但刘邦毕竟伤势太重，不得不躺倒在营帐里休息。军师张良劝刘邦无论如何要强打起精神出去巡视一下部队，安抚安抚将士们，而不要让项王乘机攻击汉军。汉高祖只得勉强出来巡视，后来由于胸伤更加严重了，不得不撤回到成皋。

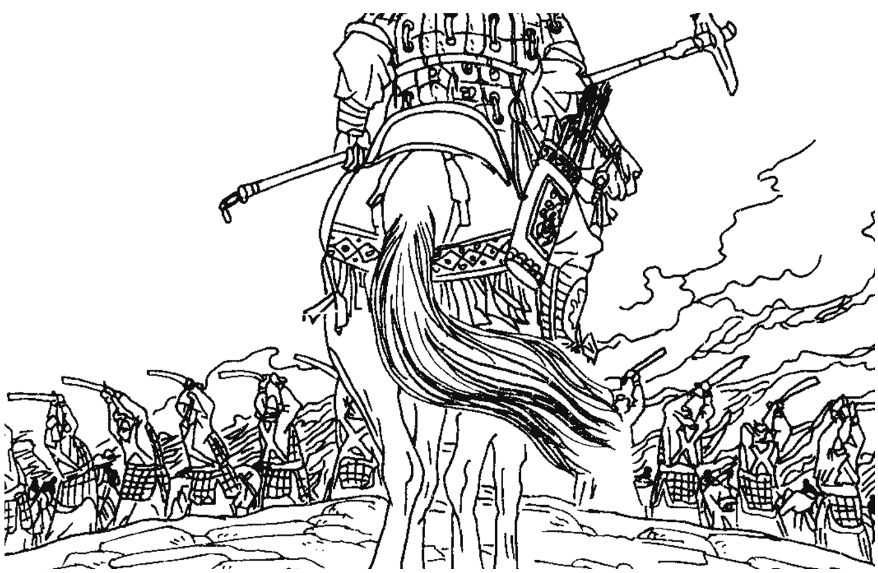
在两军对峙剑拔弩张的关键时刻，如果一位统帅在战争中受了重伤而如不能随机应变采取掩蔽真相的行动，往往延及往后，波及其他的事情，从而形成连锁反应，就会导致意外的大祸发生。在楚汉战争的初期，刘邦的军事实力处于劣势，在几次关键性的战斗中，几乎都快成为项王的阶下囚了。然而，在战争的后期，刘邦的军事实力发生了质的变化，其关键就在于刘邦能从谏如流，知人善任，自始至终地都在施展着自己的智慧，并运用其智慧去调动众人的智慧，从而顺应了天下大势，取得了战争的胜利；而刚愎自用、任人唯亲的项王，不懂得智慧是力量的源泉，只知欣赏自己那超人般的“力拔山兮气盖世”的勇气，结果反被自己的武力遮蔽了自己的耳目和思想，胸无韬略，鼠目寸光，最后弄得走投无路，四面楚歌，上演了一曲“霸王别姬”的历史悲剧。

十　奇　兵

【原文】

武王问太公曰："凡用兵之道，大要如何？"

太公曰："古之善战者，非能战于天上，非能战于地下，其成与败，皆由神势，得之者昌，失之者亡。夫两阵之间，出甲阵兵，纵卒乱行者，所以为变也；深草蓊郁[1]者，所以逃遁也；谿谷险阻者，所以止车御骑也；隘塞山林者，所以少击众也；坳泽窈冥[2]者，所以匿其形也；清明无隐者，所以战勇力也；疾如流矢，如发机者，所以破精微也；诡伏设奇，远张诳诱者，所以破军擒将也；四分五裂者，所以击圆破方也；困其惊骇者，所以一击十也；因其劳倦暮舍者，所以十击百也；奇伎者，所以越深水、渡江河也；强弩长兵者，所以踰水战也；长关远候[3]，暴疾



谬遁[4]者，所以降城服邑也；鼓行喧嚣者，所以行奇谋也；大风甚雨者，所以搏前擒后也；伪称敌使者，所以绝粮道也；谬号令[5]与敌同服者，所以备走北[6]也；战必以义者，所以励众胜敌也；尊爵重赏者，所以劝用命也。严刑重罚者，所以进罴怠[7]也；一喜一怒，一与一夺，一文一武，一徐一疾者，所以调和三军制一臣下也；处高敞者，所以警守也；保阻险者，所以为固也；山林茂秽[8]者，所以默往来也；深沟高垒，粮多者，所以持久也。”

“故曰：不知战攻之策，不可以语敌；不能分移[9]，不可以语奇；不通治乱，不可以语变。故曰：将不仁，则三军不亲；将不勇，则三军不锐；将不智，则三军大疑；将不明，则三军大倾；将不精微，则三军失其机；将不常戒，则三军失其备；将不强力，则三军失其职。故将者人之司命[10]，三军与之俱治，与之俱乱。得贤将者，兵强国昌；不得贤将者，兵弱国亡。”

武王曰：“善哉！”

【注释】

（1）蓊郁：草木茂盛。

（2）坳泽窈冥：坳泽，低洼潮湿的水泽地带。窈冥，幽暗。

（3）长关远候：在远处设立关卡，派出侦察。关，关口、关卡。候，伺望敌人的斥候。

（4）暴疾谬遁：指行动迅速，假装逃离。谬遁，假装逃离。

（5）谬号令：诈用敌人的号令。

（6）走北：逃跑。

（7）罴怠：疲劳、衰弱。罴：通疲，疲惫。怠，懈怠。

（8）茂秽：茂密秽乱。

（9）分移：指灵活机动地调遣兵力。分，分散。移，移动。

（10）司命：掌握、控制命运。

【译文】

武王问太公道："用兵的法则，其大要如何？"

太公回答说："古代善于用兵的人，并非能战于天上，也非能战于地下，其成功与失败，都在于用谋略造成神秘莫测的态势。能造成这种态势并运用得好就容易胜利，不能造成这种态势就容易失败。当两军对垒之际，出动兵甲，摆开阵势，但却放纵士卒，使其伫列混乱，这是为了引诱敌人；占据草木茂盛的地形，是为了隐蔽军队逃遁；占据溪谷险阻的地形，是为了抵挡敌军车骑的进攻；占据险隘的关塞山林，是为了便于以少击众；占领低凹幽暗的地形，是为了隐蔽队形；占据平坦开阔的地形，是为了决战斗勇；行动迅速快如飞箭离弓，突击猛如发机，是为了打乱敌人的计划；巧诈埋伏，诡设奇兵，虚张声势，诱惑敌人，是为了歼灭敌人，俘虏敌将；调兵遣将，分进合击，是为了击破敌人的各种阵法；乘敌惊惶失措进攻，是为了以少胜多，以一击十；趁敌疲劳夜晚宿营加以袭击，是为了以十击百；利用奇特的技术架桥，是为了潜越深水，强渡江河；使用弓弩长枪，是为了便于水战；在远处设置关卡、哨所，行动迅速、进退诡秘，是为了袭取敌人的城邑；行动故意鼓噪喧嚣，是为了乱敌耳目、施行奇计；冒着大风大雨前进，是为了达到攻前袭后的目的；伪装敌人的官吏潜入敌人后方，是为了破坏敌人的粮道；谎称号令，穿戴敌军的服装，是为了便于失利败走；作战前必须对官兵晓以大义，是为了激励士气以打败敌人；封高官、用重赏，是为了勉励将士竭力效命；实行严刑重罚，是为了督促疲敝的军队坚持战斗；有喜有怒、有赏有罚，文武相加、宽猛相济，是为了调和三军，统一部下；占领高点，是为了便于警戒和守御；守住险阻要地，是为了便于防守坚固；驻军山林茂密的地方，是为了便于隐蔽往来的行动；深挖沟壕、高筑壁垒，是为了广积粮草，持久作战。"

"所以说，不懂得攻战的策略，就谈不上对敌作战；不会机动

地调用兵力，就谈不上出奇制胜；不精通治与乱的运用，就谈不上应变如神。因此，将帅不仁爱，全军就不拥戴；将帅不勇敢，全军就没有战斗力；将帅无智谋，全军就没有信心；将帅不英明，全军就会大败；将帅不精细，军队就会失掉战机；将帅缺乏警惕，军队就会疏于戒备；将帅不坚强有力，军队就会失职败事。所以将帅是三军命运的主宰，军队的好坏强弱、治乱成败，与之血肉相关。有了贤能的将帅，军队就会强盛，国家就会兴旺，没有贤能的将帅，军队就会衰弱，国家就易灭亡。”

武王说：“说得好啊！”

【心得】

本篇阐明“神势”，即神机妙算所造成的作战态势，姜太公于此具体提出了26种神势及其战术的运用。进而强调将帅应具有的7种品质，即：仁、勇、智、明、精微、常戒、强力。最后指出，一个将帅的贤能与否，与军队和国家的强弱兴亡密切相关，甚至可以说主宰着这个国家及其军队的命运。

战争发生的缘由和最终结果，对国家、社会的影响非常巨大，是一个非常复杂的问题，非人的主观意志所能操控。但是战争一旦发生，人们就无法回避，战争的双方都不得不采取积极的态度，利用一切可能的因素和手段，以达到消灭敌人、保存自己的目的。姜太公认为“用兵之法”中，最重要的就是要利用一切积极的因素造成作战的有利态势，并巧妙地运用这种态势，这是克敌制胜的关键，即所谓“其成与败，皆由神势，得之者昌，失之者亡。”

也就是说，“神势”是人主观利用客观条件所造成的一种积极的境遇和战机。具体地说，这种客观条件，有丰富的可利用性，太公把它归纳为26种；而这种主观性，则有很高的全面要求，太公把它归纳为7项品质，为三军统帅所必备。

十一　五　音

【原文】

武王问太公曰："律音之声，可以知三军之消息[1]，胜负之决乎？"

太公曰："深哉！王之问也。夫律管十二[2]，其要有五音——宫、商、角、征、羽[3]，此其正声也，万代不易。五行[4]之神，道之常也，可以知敌。金木水火土，各以其胜攻之。"

"古者三皇之世，虚无[5]之情，以制刚强，无有文字，皆由五行。五行之道，天地自然；六甲[6]之分，微妙之神。其法：以天清净，无阴云风雨，夜半，遣轻骑往至敌人之垒，去九百步外，偏持律管当耳，大呼惊之，有声应管，其来甚微。角声应管，当以白虎[7]；征声应管，当以玄武；商声应管，当以朱雀；羽声应管，当以勾陈；五管声尽，不应者，宫也，当以青龙。此五行之符，佐胜之征，成败之机。"



武王曰："善哉！"

太公曰："微妙之音，皆有外候(8)！"

武王曰："何以知之？"

太公曰："敌人惊动则听之。闻枹(9)鼓之音者角也；见火光者征也；闻金铁矛戟之音者商也；闻人啸呼之音者羽也；寂寞无闻者宫也，此五者，声色(10)之符也。"

【注释】

（1）消息：音信、变化。

（2）律管十二：古代正音的乐器，即效音器，用竹、玉或铜制成，共12管，各管按音阶由低到高依次为黄钟、太吕、太簇、夹钟、姑洗、仲吕、蕤宾，林钟、夷则、南吕、无射、应钟。

（3）宫、商、角、征、羽：古代的五个基本音阶。阴阳五行家以五音配五行：以宫为土，以商为金，以角为木，以征为火，以羽为水，据以推知人事吉凶。

（4）五行：金、木、水、火、土。古人认为它们是构成整个自然界的五种基本物质，同时认为这五种物质相生相克，即互相依存、互相制约。

（5）虚无：道家的哲学术语，指道的清虚无为状态和性质，这里指无为而治的策略。

（6）六甲：六种以甲为首的干支。干支是古代记时的方法。干有十天干：甲、乙、丙、丁、戊、己、庚、辛、壬、癸；支有十二地支：子、丑、寅、卯、辰、巳、午、未、申、酉、戌、亥。以天干与地支逐次配合从甲子至癸亥的最小公倍数为60，这一回圈叫一周期。每一周期中有6个以甲为首的干支：甲子、甲戌、甲申、甲午、甲辰、甲寅，此即称为六甲，而人们习惯把天干、地支、时日、律历问题统称为"六甲之分"。

（7）白虎：连同下文玄武、朱雀、勾陈、青龙，是古代阴阳家所说的天上五方星座，与地上五方之神相应，白虎为西方庚辛金星

神，玄武为北方壬癸水星神，朱雀为南方丙丁火星神，勾陈为中央戊己土星神，青龙为东方甲乙木星神。这里指各星神与五音相应的时日方位而言，带有阴阳五行家的神秘色彩。

（8）外候：外在的征候、征兆。

（9）枹：鼓槌，通桴。此指用鼓槌敲打之意。

（10）声色：议论的声音和脸色。此为音律各声色吻合，验证结果正确之意。

【译文】

武王问太公道："从乐器的音律声中，可以知道军队的音信，判断出胜负吗?"

太公回答说："君王提出的这个问题太深奥了！正音的律管有12种，其中主要的音阶有五：即宫、商、角、征、羽，这些音律的基础音阶，千年万代都不会改变。五行的微妙变化是自然的法则，可以推知敌情的变化，金、木、水、火、土，彼此相生相克。五音的变化也同样很微妙，可以推知敌军的消长、胜负。"

"古代三皇之世，用虚无之道以制刚强，当时没有文字，一切都按五行的相生相克来推演。以五行相生相克的道理，作为天地自然法则，还有六甲之分以记四时的推移，都是极微妙的。运用五音五行的方法是：当天气晴朗没有乌云的时候，半夜派遣轻骑前往敌军的营垒，距敌军900步以外的地方，拿着12律管，当耳朵使用，对着敌方大声呐喊以惊动它，此时敌方会有回声反应于律管之中，但回声非常微弱，须仔细辨听，如果有角声的反应，就利用白虎的时空方位从西方去攻打它；如果有征声的反应，就利用玄武的时空方位从北方去攻打它；如果有商声的反应，就利用朱雀的时空方位从南方去攻打它；如果有羽声的反应，就利用勾阵的时空方位从敌军中央去攻打它；如果所有律管都没有回声，则是宫声的反应，那么就要利用青龙的时空方位从东方去攻打它。这是五行相生相克的应验，用以辅助制胜的征兆，指示成败的关键。"

武王说："好啊！"

太公继续说："五音的微妙，亦都有流露于外的征候。"

武王问："要如何知道呢？"

太公说："当敌人惊动时用心倾听并观察。听到鼓槌击鼓的声音是角声；见到火光是征声；听到金铁矛戟兵器声是商声；听到敌人呼喊叫啸是羽声；寂寞无闻是宫声。这五种音律与外在的声色是相符的。"

【心得】

太公在这篇文章中阐明利用五音去观察敌情的方法，并以五行相生相克的哲学思想为其理论基础。

这种用五行相生相克的道理来说明军情变化的规律，并以五行金、木、水、火、土和五方西、东、北、南、中与五音角、宫、征、商、羽相配，这显得有些玄乎，因为阴阳五行这一套哲学理论，本身就带有神秘色彩，并非具有科学根据。但它的基本精神乃是将世界万物组构成一个互相矛盾而又统一的有机整体。它告诉人们从局部可以窥见整体，从现象可以认识本质，从变化可以观测趋势，从萌芽可以预见未来。

用五音去侦知敌情的方法，虽然说得神乎其神，实际就是要求用兵者要善于观察各种迹象，从中探索敌人的内部情况，以便作出正确的判断。古人云："凡音之起，由人心也。"通过五音的审听，去探知军心的变化，常常不失为一种有效的方法，历史上就有"四面楚歌"、"风声鹤唳"等生动的例子。

"四面楚歌"是世人熟知的攻心之计。典出楚、汉相争中的垓下之役。公元前202年岁末，汉王刘邦和韩信、英布、彭越等会师追击项羽，韩信布置十面埋伏，把项羽围困在垓下（今安徽灵璧县东南）。项羽的人马少，粮食也快完了。他想带领一支人马冲杀出去。但是汉军和诸侯的人马把楚军包围得重重叠叠。项羽没法突围，只好仍回到垓下大营，吩咐将士小心防守，准备瞅个机会再出

战。

这天夜里，项羽进了营帐，愁眉不展。他身边有个宠爱的美人名叫虞姬，看见他闷闷不乐，陪伴他喝酒解闷。到了定更的时候，只听得一阵阵西风吹得呼呼直响，风声里还夹着唱歌的声音。项羽仔细一听，歌声是由汉营里传出来的，唱的都是楚人的歌子，唱的人很多。项羽听到四面到处是楚歌声，不觉愣住了。他失神似地说："完了！难道刘邦已经打下西楚了吗？怎么汉营里有这么多的楚人呢？

项羽再也忍不住了，随口唱起一曲悲凉的歌来。

韩信用"四面楚歌"之法，使楚兵厌战思乡，军心大乱，斗志荡然无存。就连跟随项羽多年的将军，也暗地里不告而别，项羽的叔父项伯也偷偷离去。项羽在四面楚歌中与虞姬诀别，于乌江边拔剑自刎，楚国随之而亡。可以说，这是韩信心理战谋略的成功战例。

战斗力和群体士气分不开，而士气又与士兵情绪紧密联系。采用各种手段，挫伤敌军之情绪，激励己方之士气，成为将帅施计用谋的重要内容。《孙子兵法》说："散地则无战，轻地则无止。"就是说，在本国境内不宜作战，因士兵离家近，进无必死之心，退有投归之处，打起仗来，容易逃散；进入他国国境不深的地区，不宜停留，因为离本国不远，容易思念家乡。可见，思乡情绪对士气的影响，自古受谋略家们的重视。

《三国演义》记述吕蒙在荆襄之战中也曾施展"四面楚歌"之计，安排关羽军中的将士亲属在山上喊话，以动摇其军心。"荆州士兵，呼兄唤弟，觅子寻爷，喊声不住。军心尽变，皆应声而去。关公止喝不住，部队只有300余人"。威震华夏的关云长，落得和项羽一样的下场，成了众叛亲离的孤家寡人。《三国演义》中的诸葛亮也是运用这个道理，从反面以一曲琴声巧妙地演出了一出"空城计"，以假乱真，骗过了谨慎精明的司马懿。

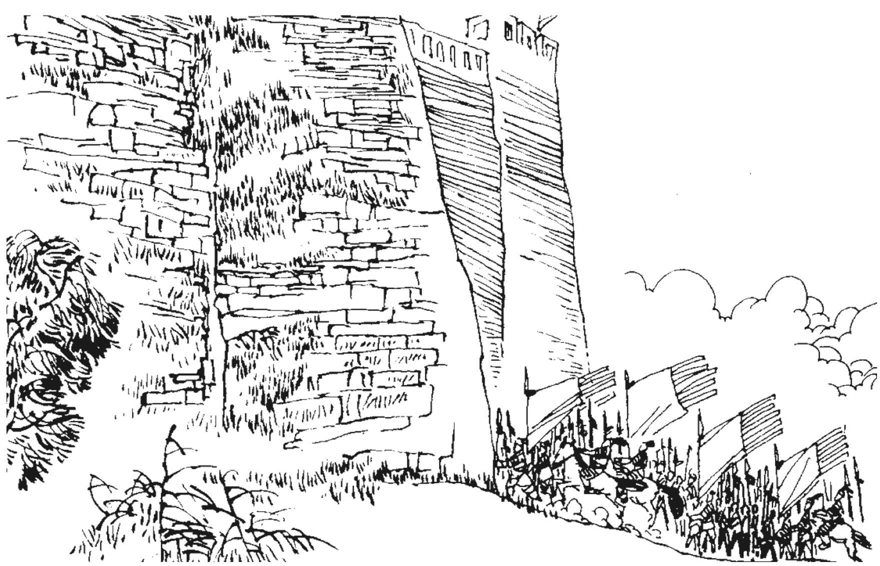
十二　兵　征

【原文】

武王问太公曰："吾欲未战先知敌人之强弱，豫[1]见胜负之征；为之奈何？"

太公曰："胜负之征，精神先见，明将察之，其败在人。谨候[2]敌人出入进退，察其动静，言语祆祥，士卒所告。凡三军说怿[3]，士卒畏法，敬其将命，相喜以破敌，相陈以勇猛，相贤[4]以威武，此强征也。三军数惊，士卒不齐，相恐以敌强，相语以不利，耳目相属[5]，祆言不止，众口相惑，不畏法令，不重其将，此弱征也。"

"三军齐整，阵势已固，深沟高垒，又有大风甚雨之利，三军无故，旌旗前指，金铎[6]之声扬以清，鼙鼓[7]之声宛以鸣，此



得神明[8]之助，大胜之征也。行阵不固，旌旗乱而相绕，逆大风甚雨之利，士卒恐惧，气绝而不属，戎马惊奔，兵车折轴，金铎之声下以浊，鼙鼓之声湿如沐[9]，此大败之征也。”

“凡攻城围邑[10]，城之气[11]色如死灰，城可屠；城之气出而北，城可克；城之气出而西，城必降；城之气出而南，城不可拔；城之气出而东，城不可攻；城之气出而复入，城主逃北[12]；城之气出而覆我军之上，军必病；城之气出高而无所止，用日长久[13]。凡攻城围邑过旬不雷不雨，必亟去之，城必有大辅[14]。此所以知可攻而攻，不可攻而止。”

武王曰：“善哉!”

【注释】

（1）豫：通预。

（2）候：伺望、侦察。

（3）说怿：欢喜。说，同悦。怿，快乐。

（4）相贤：互相称赞对方有贤德。

（5）耳目相属：意谓相互传递消息。相属，相关、相连。

（6）金铎：古代军队在战斗时，通常以金铎当作指挥停止战斗或撤退收兵的信号。金，锣。铎，铃，两者皆为铜制。

（7）鼙鼓：古代军队在作战时用以指挥军队前进的乐器。鼙：古代军中用的小鼓。鼓，大鼓。

（8）神明：指神祇。古时以“天曰神，地曰祇”，此处指“天时、地利、人和”。

（9）湿如沐：鼙鼓被雨淋湿后，敲击声变得低沉。

（10）邑：城邑。

（11）气：本指自然界的云气，此指气氛、气象。

（12）城主逃北：守城的主将战败。北，失败。

（13）用日长久：用兵时日长久。曰：疑为“兵”之误。

（14）大辅：贤人之辅佐。大，贤人。

【译文】

武王问太公道：“我想在战前先知敌人的强弱，预见胜败的征兆，应当怎么办？”

太公回答说：“战争胜负的征兆，首先表现在军队的精神士气上，明智的将领是能够察觉的，而精神士气则通过人的行动反映出来。详细地侦察敌人的出入进退，观察它的动静、言语中的吉凶征兆，乃至士卒间传播的消息。全军士气高涨，士卒畏惧法令，尊重将帅的命令，以破敌为喜，以勇猛为誉，以威武为荣，这是军队强盛的征兆。如果全军不断地惊动，行列散乱不整，因临强敌而恐惧，好谈不利的情况，互相探听消息，谣言不止，相互迷惑，不畏惧法令，不尊重将帅，这是军队虚弱的征兆。”

三军齐整，阵势坚固，深沟高垒，又有疾风骤雨的有利条件，三军正常而旌旗前指，金铎之声高扬而清晰，鼙鼓之声宛转而响亮，这是得到神明的佑助，取得大胜的征兆。三军阵势不稳固，旌旗纷乱而方向不明，又碰上疾风骤雨的不利条件，士卒恐惧，士气低落而涣散，战马惊奔，兵车轴断，金铎之声低沉而混浊，鼙鼓之声沉闷而不响，这是大败的征兆。”

“凡是围攻城邑可以观城上的气象。城上的气如果是烟尘乱起，此城就能被攻破；城上的气如果是出而向北流去，此城就能被攻克；城上的气如果是出而向西流去，该城就能被降服；城上的气如果是出而向南流去，该城就坚不可拔；城上的气如果出而向东流去，该城就不可能被攻取；城上的气如果升起又下降，守城的主将必逃亡败北；城上的气流如果升起又覆盖我军上空，对我军必定不利；城内的气如果高升而不止，则是用兵持久的征兆。凡是攻城围邑，如果过了十天不打雷下雨，就必须迅速撤兵，因为城内必有贤能之人的辅佐，所有这一切都告诉我们，可攻则进攻，不可攻就停止。”

武王说：“好啊！”

【心得】

此篇讲述胜败的征兆。

姜太公认为，有三种重要的征兆可以预见战争的胜负，一是军队的“强征”和“弱征”。这首先从精神士气上可以看出来；二是“大胜之征”和“大败之征”。这可以从敌阵治乱和军纪严整上看出来；三是攻城围邑的各种吉凶征兆。这可以通过望“城之气”看出来。前两种观察预兆的方法比较具体、科学，后一种望“气”的方法，则比较玄乎，可能含有迷信的成分，但也并非毫无可取之处。预测是人类把握世界的一种普遍方法，但仅仅从具体的现象去推测是不够的。就是说预测常常需要一种直觉的把握，太公所说的“望气”实际上就是一种直觉把握的方式。一个对某项专业有相当丰富经验的人，都具有与之相应的特殊直觉能力，就连军事家也不例外。

作战时，士兵的士气尤为重要。这就需要先用声威瓦解敌人士气，而后再用实力歼灭敌人。公元 1519 年（明正德十四年），朱宸濠（朱元璋之子）从南昌起兵，声言要直取南京。兵部尚书李充嗣得到消息，亲自率军把守要地。同时发布假命令，说官军 10 余万，一半到南京，一半到安庆，两广士兵、湖广士官也水陆集结，以按时进攻朱宸濠叛贼。朱宸濠兵见到写有命令的火牌，十分惊恐，部众一下子逃散了一半。接着，李充嗣派出 1000 千多人，带着各种标记和旗帜，乘 100 多艘快船，击鼓前进，大造声势，朱宸濠军顷刻瓦解。

从姜太公的理论中，我们看到了预测学中两个不可缺少的内容：智性的判断和直觉的判断。这无疑是正确的观点，不足之处只是他对直觉还缺乏科学的解释而已。

十三　农　器

【原文】

武王问太公曰："天下安定，国家无事，战攻之具[1]，可无修乎？守御之备，可无设乎？"

太公曰："战攻守御之具尽在于人事[2]，耒耜[3]者，其行马蒺藜[4]也；马、牛、车、兴者，其营垒，蔽橹[5]也；锄耰[6]之具，其矛戟也；蓑薛簦笠[7]者，其甲胄干楯[8]也；钁锸[9]斧锯杵臼[10]，其攻城器也；牛马所以转输，粮用也；雞犬，其伺候也；妇人织纴[11]，其旌旗也；丈夫平壤，其攻城也；春钹[12]草棘，其战车骑也；夏耨田畴[13]，其战步兵也；秋刈[14]禾薪，其粮食储备也；冬实仓廪，其坚守也；田里相伍[15]，其约束符信[16]也；里有吏，官有长，其将帅也；里有周垣[17]，不得相过，其队分也；输粟取刍[18]，其廪库也；春秋治城郭，修沟渠，其堑垒也。



故用兵之具，尽在于人事也。善为国者，取于人事。故必使遂其六畜[19]，辟其田野，安其处所，丈夫治田有亩数，妇人织纴有尺度，是富国强兵之道也。”

武王曰：“善哉！”

【注释】

（1）具：器具，这里指军队的器械装备。

（2）人事：指农事。

（3）耒耜：古代农具，耜是耒的铲，耒是耜的柄，为耕地翻土的工具。

（4）行马蒺藜：行马，用以堵塞人马通路，装有剑刀的车辆。蒺藜，本是一种带刺的果实，此处指铁制的铁蒺藜，呈三角形。行马、蒺藜，都是障碍物。

（5）蔽橹：用于防御的障碍器材。蔽，车上防御风尘的屏障；橹，大盾牌。

（6）耰：农具名，无齿耙，用以平田及击碎土块。播种后用耰平土，覆盖种子。

（7）蓑薛簦笠：即蓑衣、斗笠。簦，有柄的笠，即今之雨伞。笠，斗笠。

（8）甲胄干楯：甲，古代用铁片制成的护身衣。胄，头盔。干，盾。楯，大盾牌。

（9）钁锸：钁：音决，似今日之锄。锸，似今日之锹。

（10）杵臼：杵，捣物的棒槌。臼，舂米的器具。

（11）纴：布帛。

（12）钹：农具名，装有长柄的刀，为割草用具。

（13）田畴：田地。

（14）刈：割草。

（15）田里相伍：伍，古代户籍和军队的编制。户籍以五家为伍，军制以五人为伍。田里，古代卿大夫的封地和住地。此处指同

村、邻居。

（16）符信：凭证。

（17）周垣：围墙。垣：矮墙。

（18）刍：饲草。

（19）六畜：指六种家畜：雞、犬、豕（猪）、牛、羊、马。

【译文】

武王问太公说：“社会安定，国家没有战争的时候，行军作战的进攻武器，可以不加修治了吗？国防的设施，可以不用装备了吗？”

太公回答说：“作战时用于进攻和防守的各种武器和设施，可结合农具进行准备。耒耜可以用来当作军队人马的障碍物。马、牛、车、舆，都可以充做营垒和屏障器材；锄头、犁耙，可以用为作战的矛戟；蓑衣、雨伞、斗笠，可以用来当作作战的盔甲和盾牌；锸、斧、锯、臼杵，都可以用作攻城的器械；牛马可以用来转运粮草；雞可以用来报时，犬可以用来警戒；妇女纺织布帛，可以用作指挥的军旗；男人平整土地的技术，可以用于攻城作业；春天农人斩棘除草的方法，可以启发与战车骑兵作战的技术；夏天农夫耘耨土地的方法，有助于发展对步兵作战的策略；秋天农人收割庄稼，可以为战时储备粮食；冬天农民充实仓库，可以成为长期坚守的战备资源。同村同里的百姓，平时相编为伍，可以用为战时军队管理的依据；里设吏、乡设长，平时管理百姓，战时可以用来充任将帅；里与里之间筑设围墙以分隔往来，作战时就是各部队驻防的区分。运输粮食、收割饲料，作战时就是军用的储备。春秋两季筑廓、修沟渠，作战时就是壁垒壕堑。所以说，作战的器具完全可以在农事进行之中一并筹划。因此，善于治理国家的人，都重视百姓的日常生活，必须鼓励百姓发展畜牧、开垦土地、安定住所。男人耕种一定数量的田地，女人纺织一定数量的布匹，这就是富国强兵之道。”

武王说：“真是太好了！”

【心得】

本篇论述的是古代封建社会耕与战关系的统一性，姜太公于此特别强调兵农合一、寓兵于农的道理。姜太公指出，战时的兵器装备，就来自平时的生产工具；战时的战斗技术，就来自平时的生产技术；战时的军队组织，就来自平时的生产组织；战时的军事工程，就来自平时的生产工程。

这是十分深刻的军事思想。因为战争既是一种上层建筑的政治行为，必然立足于以一定生产方式为主的经济基础之上。这篇文章是中国古代关于上层建筑和经济基础间关系的最好说明；同时，姜太公还意识到了经济的决定作用，从而得出了富国才能强兵的正确结论。

战国初期，秦国地处西陲，政治、经济、文化落后，被中原诸侯视为戎狄。秦孝公任用商鞅于公元前356～前350年，先后两次推行变法。其主要内容：废除井田制，把土地授予农民，允许自由买卖，从法律上确立了封建的土地私有制；奖耕战、奖军功，制定军功爵制；实行重农抑商政策，限制工商业发展，促进小农经济繁荣，巩固封建经济基础。且规定男子成年必须与父母分居，以利增加赋税收入；实行县制，共建31县，县设令、丞，均由中央委派，掌管全县政务；编制户口，建立什、伍连坐制；统一度量衡。现存的“商鞅量”，就是当时颁行的一件标准量器。商鞅变法加速了秦国的封建化，剥夺了奴隶主贵族的特权，巩固了新兴地主阶级的政权，推动了封建经济的发展，使秦国走上富国强兵的道路。

第四章　虎韬篇

◉　本韬综述

本韬所阐述的是有关军备及战术的谋略思想，一共分为12篇，是姜太公与武王的对话，采取一问一答的形式。

姜太公认为：在敌人围困我军、断我前后、绝我粮道、进退维谷的情况下，应该鼓足勇气，集中兵力猛烈冲击，以突出重围；如果行动迟缓，则士气低沉，必然导致失败。若已突出重围，并想取胜，则要以左军击左，右军击右，勿与敌人争道。这样，中军首尾调动灵活，可前可后，可进可退。然后布置部分兵力埋伏在道路两侧，以一部分兵士诱敌深入，进入埋伏阵地，即便敌人兵多将广，他的主将也是可以擒获的。

若是我军在退却的路上，遇到浩荡的洪水、宽阔的壕沟、深深的土坑，而难以逾越，在此危急的情况下，太公则认为，敌人一般对此不会加以防守，如若防守，其兵卒必少。这时，可先烧掉我军的辎重粮食，明确地告诉全体将士，勇斗则生，怯懦则死。在面临生死危机而又无可逃避时，士卒常常会发挥十二分的能量，敌人也就阻挡不了我军的行进，如此我军就能够化险为夷，转危为安，这就是“置之死地而后生”之谋略的具体应用。

在敌我两军临境相持，且势均力敌的情况下，太公认为，这时应兵分3处，前军占领阵地及深沟高垒，列旌旗、击鼙鼓、完善守备，命后军多积粮食，使敌军不知我军作战意图，然后派遣精锐之士，潜袭敌营，击其不意、攻其无备，敌人这时不知我军情况，自然不敢向我进攻。

一　军　用

【原文】

武王问太公曰："王者举兵，三军器用，攻守之具，科品[1]众寡，岂有法乎？"

太公曰："大哉，王之问也！夫攻，守之具，各有科品，此兵之大威也。"

武王曰："愿闻之。"

太公曰："凡用兵之大数，将甲士万人，法用：武冲大扶胥[2]三十六乘，材士[3]强弩矛戟为翼，一车二十四人推之。以八尺[4]车轮，车上立旗鼓。兵法谓之震骇，陷坚阵，败强敌。"

"武翼大橹矛戟扶胥[5]七十二具，材士强弩矛戟为翼。以五尺车轮，绞车连弩[6]自副，陷坚阵，败强敌。"



“提翼小橹扶胥[7]一百四十四具，绞车连弩自副，以鹿车轮[8]，陷坚阵，败强敌。”

“大黄参连弩大扶胥[9]三十六乘，材士强弩矛戟为翼。飞凫、电影[10]自副，飞凫赤茎白羽[11]，以铜为首；电影青茎赤羽，以铁为首。昼则以绛缟，长六尺，广六寸，为光耀；夜则以白缟，长六尺，广六寸，为流星。陷坚阵，败步骑。”

“大扶胥冲车[12]三十六乘，螳螂武士[13]共载，可以纵击横，可以败敌。”

“辎车骑寇[14]，一名电车[15]，兵法谓之电击。陷坚阵，败步骑寇夜来前。”

“矛戟扶胥轻车[16]一百六十乘，螳螂武士三人共载，兵法谓之霆击[17]，陷坚阵，败步骑。”

“方首铁棓维肦[18]，重十二斤，柄长五尺以上，千二百枚，一名天棓。大柯斧，刃长八寸，重八斤，柄长五尺以上，千二百枚，一名天钺。方首铁鎚[19]，重八斤，柄长五尺以上，千二百枚，一名天锤。败步骑群寇。”

“飞钩[20]长八寸，钩芒长四寸，柄长六尺以上，千二百枚，以投其众。”

“三军拒守，木螳螂剑刃扶胥[21]，广二丈，百二十具，一名行马。平易地，以步兵败车骑。”

“木蒺藜[22]，去地二尺五寸，百二十具，败步骑，要[23]穷寇，遮走北。”

“轴旋短冲矛戟扶胥[24]百二十具，黄帝所以败蚩尤氏[25]。败步骑，要穷寇，遮走北。”

“狭路微径，张铁蒺藜。芒高四寸，广八寸，长六尺以上，千二百具，败步骑。”

“突暝[26]来前促战，白刃接，张地罗[27]，铺两镞[28]蒺藜，参连织女[29]，芒间相去二寸，万二千具。旷野草中，方胸铤

矛[30]，千二百具，张铤矛法，高一尺五寸。败步骑，要穷寇，遮走北。”

“狭路、微径、地陷，铁械锁参连[31]，百二十具。败步骑，要穷寇，遮走北。”

“垒门[32]拒守，矛、戟、小橹十二具，绞车连弩自副。”

“三军拒守，天罗[33]、虎落[34]、锁连，一部广一丈五尺，高八尺，百二十具。虎落剑刃扶胥，广一丈五尺，高八尺，五百二十具。”

“渡沟堑飞桥[35]，一间广一丈五尺，长二丈以上，著转关辘轳，八具，以环利通索张之。”

“渡大水，飞江[36]广一丈五尺，长二丈以上，八具，以环利通索张之。天浮铁螳螂[37]矩内圆外，径四尺以上，环络自副，三十二具。以天浮张飞江，济大海，谓之天潢，一名天舡[38]。”

“山林野居，结虎落柴营，环利铁锁，长二丈以上，千二百枚；环利大通索[39]，大四寸，长四丈以上：六百枚；环利中通索，大二寸，长四丈以上，二百枚；环利小徽缧[40]，长二丈以上，万二千枚。”

“天雨盖重车上板，结枲鉏铻[41]，广四尺，长四丈以上，车一具，以铁杙[42]张之。”

“伐木大斧，重八斤，柄长三尺以上，三百枚；棨[43]钁刃，广六寸，柄长五尺以上，三百枚；铜筑固为垂[44]，长五尺以上，三百枚；鹰爪方胸铁杷，柄长七尺以上，三百枚；方胸铁叉，柄长七尺以上，三百枚；方胸两枝铁叉，柄长七尺以上，三百枚。”

“芟[45]草木大镰，柄长七尺以上，三百枚；大橹刃[46]重八斤，柄长六尺，三百枚；委环铁杙[47]，长三尺以上，三百枚；椓杙大锤[48]，重五斤，柄长二尺以上，百二十具。”

“甲士万人，强弩六千，戟循二千，矛循二千，修治攻具、

砥砺兵器巧手三百人。此举兵军用之人数也。”

武王曰：“允哉！”

【注释】

（1）科品：种类。

（2）武冲大扶胥：扶胥，车的别名。武冲大扶胥，一种大型战车，上面装有大盾作为掩蔽。

（3）材士：勇敢而具武艺的人。

（4）尺：战国的铜尺，每尺约合 0.32 公尺。

（5）武翼大橹矛戟扶胥：指装有大盾牌和矛戟的战车。武翼，车名。橹，大盾牌。

（6）绞车连弩：一种用绞车拉弓，可连发数箭，且射程较远的弩。

（7）提翼小橹扶胥：指一种装备有小盾牌的小战车。

（8）鹿车轮：即今之小车独轮。

（9）大黄参连弩大扶胥：指具有多箭齐发功能的大战车。大黄，弩名。参连弩，每次能发射三矢的弩。

（10）飞凫、电影：两种旗子。

（11）赤茎白羽：赤茎，红色的杆或柄。白羽，旗杆上白色的羽毛。

（12）大扶胥冲车：一种用于进攻的大战车。

（13）螳螂武士：螳螂，虫名。螳螂有奋击之战，所以用来形容武士。

（14）辎车骑寇：轻快的车骑部队。

（15）电车：形容速度如风驰电疾般的轻车。

（16）矛戟扶胥轻车：指车上装备有矛戟的轻便战车。轻车，古代一种轻便的战车。

（17）霆击：指突击迅速敏捷的战车。霆，疾雷。

（18）方首铁棓维肦：即大方头铁棒。棓，同棒。肦，同颁，

头大的样子。

（19）鎚：通锤。

（20）飞钩：古代兵器，似剑而曲，一名铁鹘脚，有四个钩，连接铁索，再系上麻绳，用以投入人群，钩取敌人。

（21）木螳螂剑刃扶胥：像螳螂前臂的战车，其上装有刀剑。

（22）木蒺藜：三角形的障碍物，其上安满用坚硬木料做成的像蒺藜一样的刺。

（23）要：腰截、阻挡。

（24）轴旋短冲矛戟扶胥：可能是装有矛戟的，便于旋转的战车。

（25）蚩尤氏：传说中九黎族的首领，骁勇善战，因扰乱各部落，被黄帝擒杀于涿鹿。

（26）瞑：闭上眼睛，视觉昏暗。此处指能见度很低。

（27）地罗：地网。

（28）镞：箭头。

（29）参连织女：指由许多蒺藜相互连缀而成的障碍物。织女，亦蒺藜之类。

（30）方胸铤矛：齐胸高的小矛，可插于山林草丛中作为障碍物。方，并列。铤，小矛。

（31）铁械锁参连：铁制的锁链，用来羁绊敌人。

（32）垒门：营门。

（33）天罗：张挂在空中的网。

（34）虎落：竹篱，用来遮拦城堡或营寨。

（35）飞桥：可以放下和收起的桥，用于通渡壕沟之类。

（36）飞江：一种渡江用的浮桥。

（37）天浮铁螳螂：天浮：天然浮物，如木筏之类。铁螳螂：像螳螂状的铁锚，用以锚定天浮。

（38）天潢、天舡：皆星名，这里指大船。舡，通船。

（39）环利大通索：带有铁环的大号绳索。

（40）徽缧：绳索。

（41）结枲鉏铻：指用麻编织车篷，以防止雨水浸入。结，编织。枲，麻。鉏铻，不可入之意。

（42）铁杙：指铁制小木桩或钉子之类。

（43）棨：大锄头。

（44）铜筑固为垂：可能是铜杵或大铜锤。

（45）芟：除草、割草。

（46）大橹刃：一种像船桨一样的刀，用以割草。

（47）委环铁杙：带有铁环的铁橛子。

（48）椓杙大锤：钉铁橛子的大锤。杙，击。

【译文】

武王问太公说：“帝王起兵征伐，三军的武装配备，攻守的武器、种类和数量，有什么规定吗？”

太公回答说：“你的问题很重要啊！攻和守的武器，各有不同的品种、数量，是关系军队战斗力强弱的大事！”

武王说：“我希望听取这方面的知识。”

太公说：“一般武器的大概数量和型号，以将领和士卒 1 万人的部队为例，应当配备如下：武冲大战车 36 辆，以材士配强弩、矛、戟在两旁护卫，每辆车用 24 人推行。车轮直径 8 尺，车上竖旗置鼓。兵法管这种车叫‘震骇’，用它来攻破坚阵，击败强敌。”

“武翼大橹矛戟战车 72 辆，以材士配强弩、矛、戟在两旁护卫。车轮直径五尺，并装配有绞车连弩，用它来攻破坚阵、击败强敌。”

“提翼小橹战车 144 辆，配备绞车连弩，车身装有独轮，可用它攻破坚阵，击败强敌。”

“大黄参连弩大战车 26 辆，以材士执强弩、矛、戟在两旁护卫，并竖立‘飞凫’、‘电影’两种旗帜。‘飞凫’用红色的旗杆，白色的羽，以铜矛为旗杆头；‘电影’用青色的旗杆，红色的羽，

以铁矛为旗杆头。白天的旗子用大红色绢绸做成，长六尺、宽六寸，光彩耀目；夜间的旗子用白色的绢绸做成，长六尺、宽六寸，闪灼如流星。这种战车可用以攻破坚阵、击溃强敌。”

“大扶胥冲车 36 辆，以螳螂武士载于车上，可用它纵横冲击、击溃强敌。”

“轻快的车骑，也叫‘电车’，兵法上称之为‘电击’。用它可以攻破坚阵、击败敌寇乘夜前来偷袭的步骑。”

“矛戟扶胥轻车 160 辆，载螳螂武士 3 人于车上，兵法谓之‘霆’，可用以攻破坚阵、击败敌方步骑。”

“大方头铁棒也叫天棒，重 12 斤，柄长 5 尺以上，共 1200 把。大柄斧头也叫天钺，刃长 8 寸，重 8 斤，柄长 5 尺以上，共 1200 把。方头铁锤也叫天锤，重 8 斤，柄长 5 尺以上，共 1200 把。可用以击败敌人的步兵骑兵。”

“飞钩，长 8 寸，尖长 4 寸，柄长 6 尺以上，共 1200 支。可用它投向敌方钩取敌人。”

“军队防守时，应备有木螳螂剑刃战车，每辆宽两丈，共 112 辆，也叫行马。在平坦的地面上，步兵可以用它来阻挡敌军的车、骑进攻。”

“设置木蒺藜，要高于地面 2.5 尺寸，共 120 具。可用它阻止敌军的步兵、骑兵，拦腰截断敌军部队，并阻止败逃之敌。”

“轴旋短冲矛戟战车 120 辆。黄帝曾用它击败蚩尤氏。可用它击败步兵、骑兵，截阻败逃之敌。”

“在狭隘的路径和小道上，布设铁蒺藜。铁蒺藜制长 4 寸，宽 8 寸，长 6 尺以上，共 1200 具，可用它拦阻敌人的步兵、骑兵。”

“预防敌人趁夜前来挑战，白刃相接，可以张设地网，铺上两镞蒺藜，参连织女，各具的芒尖相距 2 寸，共 1.2 万枚。在旷野深草地区作战，配备齐胸高的铤矛，1200 枚。插置矛的方法，是使它高出地面 1.5 尺寸。这些方法，可以击败敌人的步兵、骑兵，阻截逃跑的敌人。”

“在狭路、小道和低洼的地形上，可张设铁锁链，共120具，用它可以击败敌人的步兵、骑兵，阻截逃跑的敌人。”

“守卫营门，可用矛、戟、小橹各12具，并配备绞车链弩。”

“军队防守御敌，应设天罗、虎落锁链，每部宽1.5丈，高8尺，共120具。虎落剑刀战车，宽1.5丈，高8尺，共120辆。”

“为渡越沟堑装备的飞桥，宽1.5丈，长2丈以上，飞桥上装有转关轳辘，共8具，用铁环和长绳架设。”

“渡大水用飞江，宽1.5丈，长2丈以上，共8具，用铁环铁索牵引。天浮和铁螳螂内方外圆，直径4尺以上，有环络连结，共32具。用天浮托起飞江，渡大海，这叫天潢，又名天船。”

“军队在山林安营扎寨，用木材筑成栅栏，用铁链连结，铁链长2丈以上，共1200条；带铁环的大粗索，铁环大4寸，绳长4丈以上，共600枚；带铁环的中等绳索，铁环大2寸，绳长4丈以上，共200条；小号绳索长2丈以上，共1.2万条。”

“预防天下大雨，辎重车要盖上顶板，还要铺上用麻绳编结而成的篷布，宽4尺，长4丈以上，每辆车一张，用小铁钉固定在车上。”

“砍伐树木用的大斧，重8斤，柄长3尺以上，共300把；大铁锄，刃宽6寸，柄长5尺以上，共300把；大铜锤，长5尺以上，共300枚。鹰爪齐胸铁杷，柄长7尺以上，共300把；齐胸铁叉，柄长7尺以上，共300把；齐胸两枝铁叉，柄长7尺以上，共300把。”

“割草用的大铁镰，柄长7尺以上，100把；割草用的大橹刀，重8斤，柄长6尺，300把；带环的铁锹，长3尺以上，共300把；铁鎯头，重5斤，柄长2尺以上，共120把。”

“军队士卒万人，需备强弩6000，长戟和大盾2000套，矛和盾2000套，修理攻城器械、打磨兵器的能工巧匠300人。以上是作战需用的武器装备的大概数目。”

武王说：“这估计很恰当啊！”



【心得】

本篇论述军队作战必须装备的各种兵器和器材的大概数量及其性能，是一篇内容丰富的兵器文献和兵器学说。太公在文中指出，一个优秀的指挥家，不仅要精通兵法理论，善于运筹帷幄，还必须具备广博的兵器知识，否则他至多只是一个军事理论的空谈家，而不够格成为一个实战的指挥者。

打仗是斗智、斗勇、斗力的综合艺术，斗智、斗勇，最终都要落实到战斗力。而谈到战斗力就离不开武器。如果没有武器，赤手空拳，赤膊上阵，或者虽有武器，却不善使用，就都只有束手就擒的下场。所以武器的使用及其性能的发挥，常常就是练兵的主要课题，直接关系到军队战斗力的“大威”。

在古代战争中，军事家们往往注重使用现有的武器装备进行作战，常常忽视武器装备的改革和新技术的发明。只有那些具有远见卓识的军事天才，才能真正看到科学技术的威力。

三国时代的诸葛亮，即可算是这方面的典范。俗话说：“兵马未动，粮草先行。”部队要上前线打仗，就必须抽调部分人力来运送军用物资。在“蜀道之难，难于上青天”且国小兵少的古代蜀国，如果能减少运输中人力的占用，无疑便可相对增加前线作战部队的力量，从而增加取胜的机率。为此，诸葛亮研制出了一种名为“木牛流马”的运输工具，使得“上山下岭，多尽其便”，“人不大劳，牛马不食”，并可以昼夜运转不绝，从而大大提高了蜀军的战斗力。

诸葛亮不仅发明了“木牛流马”，还改进制造过“损益连弩”等兵器。当诸葛亮北伐中原，使用这种武器时，魏军曾十分惊奇，呼之为“弩神”。据说，魏将张郃即是被这种武器给射死的。由此说来，把诸葛亮不断地“利其器”，看作是弱蜀能抗强魏数十年的一大原因。

二 三 阵

【原文】

武王问太公曰："凡用兵为天阵[1]、地阵[2]、人阵[3]，奈何?"

太公曰："日、月、星辰、斗杓[4]，一左一右，一向一背，此为天阵。丘陵水泉，亦有前后左右之利，此为地阵。用车用马，用文用武，此为人阵。"

武王曰："善哉!"

【注释】

（1）天阵：根据天象布设的战斗队形。

（2）地阵：根据地形布设的战斗队形。

（3）人阵：根据车辆、马匹等装备以及器械情况，决定用政治还是武力等人为手段的战斗队形。

（4）斗杓：指北斗七星。斗，指斗魁；杓，指斗柄。



【译文】

武王问太公道：“用兵打仗有所谓的天阵、地阵、人阵，是怎么回事呢？”

太公回答说：“根据日月、星辰和北斗星等天象位置的变动来部署阵形的左右向背，就叫做天阵。在山陵和江河之间布置阵形，要顾及前后左右地形的利弊，就叫做地阵。根据不同的兵种，把计谋和兵力结合起来布置阵形，就叫做人阵。”

武王说：“好啊！”

【心得】

军队战斗力的发挥，既有主观因素，也有客观因素。主观因素，即人们常说的“人和”，客观因素即人们常说的“天时”、“地利”。由此布置阵式，就有天、地、人三阵。它们并不是互相分裂的，而是通过人的作用相互联系，形成一个有机整体，从而发挥战斗力，往往能收到克敌制胜的最佳效果。

天阵、地阵，主要是一个利弊选择的问题，人阵的根本则是一个“用”字，“用车用马，用文用武”，即用物、用力、用智，发挥人的全部主观功能动性，在天时、地利的大舞台上，演出战争的戏剧。在此以“文治武功”来说明“文与武”在治国安邦中的重要作用。

文与武，历来是治国安邦的两大支柱，缺一不可。武功离不开文治，社会不安宁，动乱贫弱，不可能有强大的武力，文治离不开武功，没有足以维护统治的武力，国家的稳定和社稷安全也是不可能的。二者互相依存，互相促进，不可偏废。孔子提出“有文事者必有武备，有武事者必有文备”，主张文武不相离，反映了他对文治武功辩证关系的精深见解。

在孔子主持鲁国国政的短时期内，鲁国正处在危机四伏的多事之秋。孔丘文武并举，重礼制，使民众讲礼义、知廉耻，维护和发

扬周公之德。同时，立纲陈纪，平定内乱，使鲁国一度出现了中兴迹象。

公元前500年，孔子陪同鲁定公与齐景公会盟于齐鲁界上的夹谷山前。鲁定公头脑比较简单，没有考虑采取必要的武力保护措施。孔子向定公说明了有文事者，必有武备，文武之事不可相离的道理，又讲了宋襄公不修武备而失霸权的例子，请定公命左右司马率兵随行。到了会盟之地，孔子探知齐国部队在周围驻扎甚多，亦命左、右司马提高警惕，随时准备战斗，又命大夫兹无还率兵车300乘，离会盟10里下寨。

齐国大夫犁弥对齐景公说，孔子知礼而无勇，不懂战事。明日会盟，我们用300莱夷人假扮乐工，趁其不备，拿下鲁侯君臣，杀散他们随从，鲁国命运就攥在我们手里了。

第二天，齐鲁两国君相4人登坛会盟。齐景公使300莱夷人上前奏本土之乐。鲁定公吓得变了脸色，孔子却无惧色，先让齐王去夷狄之乐，齐王自知理亏，只好让莱夷人退下；又要齐王对侮辱鲁侯的乐队领队绳之以法，齐王不肯。孔丘怒不可遏，按剑张目说：两国通好即兄弟，鲁国的执法官也就等于齐国的执法官。举袖大呼左、右司马，二将飞驰上坛，于男女乐队中各揪出一领队当即斩首，余人惊走不迭。齐景公骇然。鲁定公起身下坛。

会盟不欢而散，齐景公谴责出坏主意的大夫犁弥。为挽回影响，缓和矛盾，齐王接受晏婴建议，退还了齐顷公时侵占的鲁国领土。

《韩非子· 内储说下》载，孔子用文治武功之策使鲁国道不拾遗，国力日强，使齐景公食不甘味，夜不能寐，最后用16名美女送鲁哀公，使之沉湎声色，不问国政。孔子劝谏不听，就离开鲁回到楚国去了。

文治武功相得益彰，是历史上各个全盛时期的共同特征，现代社会中，文治武功的治国之策已为大多数国家所认识。无文不足以治国，无武不足以安邦，以为民众所接受，不管世界局势怎样趋于缓和，只要战争形成的因素存在着，就不能忽视这一策略。

三　疾　战

【原文】

武王问太公曰："敌人围我，断我前后，绝我粮道，为之奈何？"

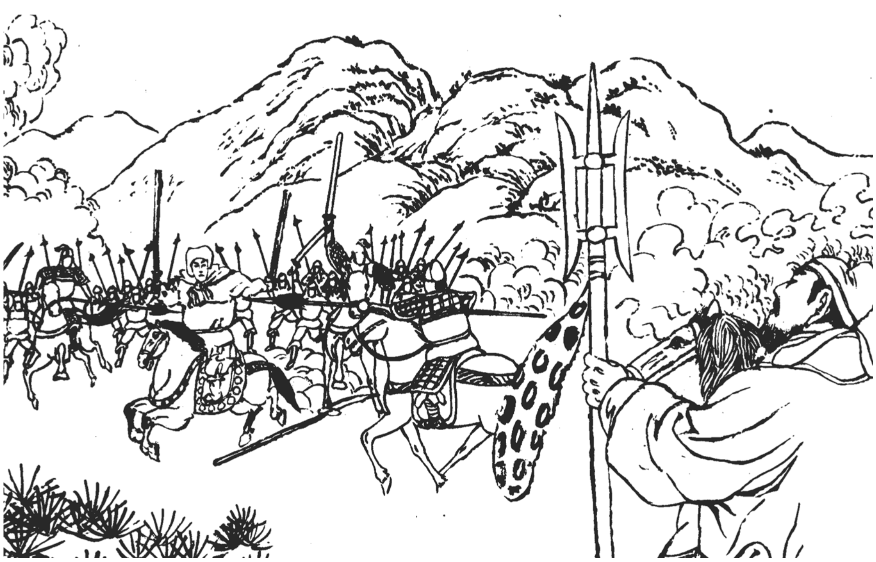
太公曰："此天下之困兵也。暴用之则胜，徐用之则败。如此者，为四武冲阵[1]，以武车骁骑[2]惊乱其军而疾击之，可以横行。"

武王曰："若已出围地，欲因以为胜，为之奈何？"

太公曰："左军疾左，右军疾右，无与敌人争道，中军迭前迭后[3]。敌人虽众，其将可走[4]。"

【注释】

（1）四武冲阵：四面都有警戒装备的战斗队形。



（2）骁骑：骁勇善战的骑兵。骁，勇猛矫健。

（3）迭前迭后：忽前忽后，轮番突击。

（4）走：赶跑，指击垮。

【译文】

武王问太公说：“如果敌人四面包围我军，切断我军前后左右的联系，断绝我军的粮道，应该怎么办呢？”

太公回答说：“这是天下处境最困难的军队了。在这种情况下，急速突围就能获救，拖延时日就会失败。要突围，就得把我军组成一种四面皆有警戒的战斗队形，以巨型的战车和骁勇的骑兵，扰乱敌军，疾速突击，这样就可以横行无阻地突围了。”

武王又问道：“如果已经冲出敌人的包围，还想乘势击败敌军，又应该怎么办呢？”

太公说：“调遣左面的部队向敌左攻击，右面的部队向敌右攻击，不要与敌人争夺道路，以免分散兵力、延误战机，而要迅速以中军轮番突击敌军的主力，或猛击敌前，或抄袭敌后。敌军虽多，也会被打败。”

【心得】

本篇讲述突围及突围以后进而反攻的作战方法，即如何死里求生，反败为胜之法。一个部队、一个将帅，甚至一个士兵，在任何困难的处境中，只要希望生存，就不能束手待毙，而要想尽一切办法，竭尽一切能力，去求取生机，甚至转败为胜。所谓“困兽犹斗”，这就是一个军人应该具有的铁的意志。太公特别指出，在遭逢逆境时不能存有任何侥幸的心理坐而待援，必须立即行动，用最快的速度去突围。这对于身处各种困境的人们来说，是非常必要的。

《纂辑武编·守》云：“凡城内器械已备，守御已得，当出奇用诈，以战代守，以击解围。”进攻和防御是一体的两面，战争史

上，毫无防御的进攻和单纯而消极的防御都是注定要吃苦头的。

守城的一方，若只在城内固守，粮食、武器日渐匮乏，加上又不能消耗敌军的力量，长期下去，只有被困死的命运。宋代罗大经在《鹤林玉露》甲编卷一中说："守城不劫寨，是守死尔。"所以，守城时亦须不断组织兵力出击，还可以冲出包围联络援军，在防守中进行局部的进攻。这种"以战代守"的战术，是一种积极防御的谋略思想。大凡在守城中取得最后胜利的一方，多采取"以攻为守"、"守中有攻"的战术。

三国时，魏将张辽以7000人驻守合肥，孙权以大军10万人围攻之。张辽按照曹操的安排，守中有攻。他率领800多人的敢死队突然打开城门向孙权军来回冲杀。孙权围攻十余日，"城不可拔，乃引退"。最后，张辽以弱军取得了著名的合肥保卫战的胜利。

西晋末年，西晋大将王浚派遣包括鲜卑族段就六眷、末柸等部军队在内的5万多人马围攻石勒于襄国（今河北邢台西南）。石勒处于敌众我寡的境地，十分危险。部将张宾和孔苌认为，敌军"大众远来，战守连日，以我军势寡弱，谓不敢出战，意必懈怠"，故而不能死守，建议"速凿北垒为突门20余道（突门就是在城墙上预先挖掘但暂不挖穿的小门，等到要向外攻时就突然将城墙穿破），候贼列守未定，出其不意，直冲末柸帐，敌必震惶，计不及设，所谓迅雷不及掩耳"。石勒采纳了这个建议，"率将士鼓噪于城上"，吸引敌人的注意力，然后在城下突然挖穿突门，"督诸突门伏兵俱出击之"，取得大胜，"乘胜追击，枕尸30余里，获铠马5000匹"。

唐代平定安史之乱，李光弼指挥的太原保卫战也是如此。李光弼多次指挥军队挖地道出城袭击敌人，破坏敌营，又造巨大的投石机，100~200人挽之，石所及，辄数10人死。最后，"出敢死士搏贼，斩首七万级"，敌军退走，太原之围得以解除。

也是在平定安史之乱中，张巡守雍丘（今河南杞县），敌军4万余人攻至城下，城内军民颇有惧心。张巡认为："贼兵新锐，有轻我心，今出其不意击之，彼必惊溃。贼势稍折，然后城可守也。"

于是他“自帅千人，分数队开门突出，巡身先士卒，直冲敌阵”；“人马辟易，贼遂退”。不久，张巡在著名的睢阳（今河南商丘县南）保卫战中，采取了同样的战术，又取得了很好的战果。据《宋史·刘锜传》记载：公元1140年，南宋刘锜被任为东京（今开封）副留守，他率军2万多人，由临安（今杭州）向东京前进，去抵抗金人的进攻。到达顺昌（今安徽阜阳）时，得知东京城已被金人占领，即决心防守顺昌城抗击金兵击侵。

当时，他除采取了一般的防御部署外，还聚集一些器材，在城上设置了许多防御箭矢的工事：在外城根基构筑了一些土墙，墙上开有既便于观察又利于射箭的孔洞；把部队区分为几个部分，轮流担任战斗任务和休息；在城的附近又预设了伏兵，准备袭击敌人和捕捉俘虏。

6天之后，当敌人接近时，刘锜发兵袭击，挫败了敌人的进攻，并捕获了敌将两人。审讯后，刘锜知距城30里的白沙窝还驻有敌军的大部队，当夜就派军前去袭击。

不久，敌方又以几万大军继续进攻。刘锜为造成敌方疑惧，特下令把所有城门打开。金军果真疑有伏兵，不敢接近，只在远处放箭。因刘锜的部队占据便于防护又利于发射箭矢的预设工事内，所以不仅死伤很少，反而使金军遭受重大创伤。

当金军被迫退却时，刘锜又派部队截击，致金兵有大半人马被淹死在颍河里。敌军一面退守离城20里的李村地区，一面又增加兵力，企图作第3次进攻. 刘锜得知后，采取了先发制人的手段，不待敌人进犯，即主动派遣勇将阎充，带领战士500人，趁着雷雨黑夜前去袭击。金兵又遭到重大伤亡，后退了30里。

第二夜，刘锜又利用雷雨的机会，派出战士百人，每人除武器外，各带竹制的哨子1个，前去敌营袭击。约定当电光照射时，即一齐吹响竹哨向金军猛攻，电光一灭就伏着不动，弄得金军军心大散、军纪大乱，整夜自相砍杀，尸横遍野，便退到远远的老婆湾。

金军最高统帅金兀术听到几次战败的消息，亲率十几万大军由

开封赶来增援。刘锜为了争取这一主力会战的胜利，又运用了许多巧妙的战术：首先派定两名勇士，教他们在战斗中故意摔下马来，让金军俘去。当金元术审问他们时，就散布谣言说刘锜是一个只知贪图享乐，不会打仗的花花公子。

结果，金兀术果然上当了，产生骄傲轻敌的情绪，认为刘锜是不值一击的。

刘锜为了激怒金兀术并诱使金兵进入他的撒毒地区，又故意派人向金兀术挑战说，只要金兀术敢渡颍河和他作战，他就愿意架浮桥五座来迎。金兀术按捺不住，大发脾气说，只要他的靴尖一动，就可以把顺昌城踢倒，并答应在第二天早上渡河。

刘锜后来果真在颍河上替金军架了五座浮桥，同时在河的上游及预计金军渡河后将要占领的地区内进行撒毒工作。金兵渡河后，因中毒，生病者多，又因天气闷热，身上披着铠甲，士兵更加疲困消沉。而刘锜的部队却因得轮番休息，士气始终旺盛。

交战时，刘锜采取了敌疲我打的战法。当他看到金军已经疲倦，便先派几百人出西门，大喊大叫地向金军杀去，当金军注意力集中在西门时，他又另派几千人，各带锋利的刀斧，突然从南门杀出，金军因而大败，尸堆如山。

战斗激烈时，金兀术曾先后率领他所谓的“铁浮图”和“拐子马”等最精锐的部队督战，也被刘锜部队杀得一败涂地。

金兀术看到自己精锐尽损，无法挽回败局，便率领残部逃向开封。刘锜乘胜追击，又歼灭金军几十万。

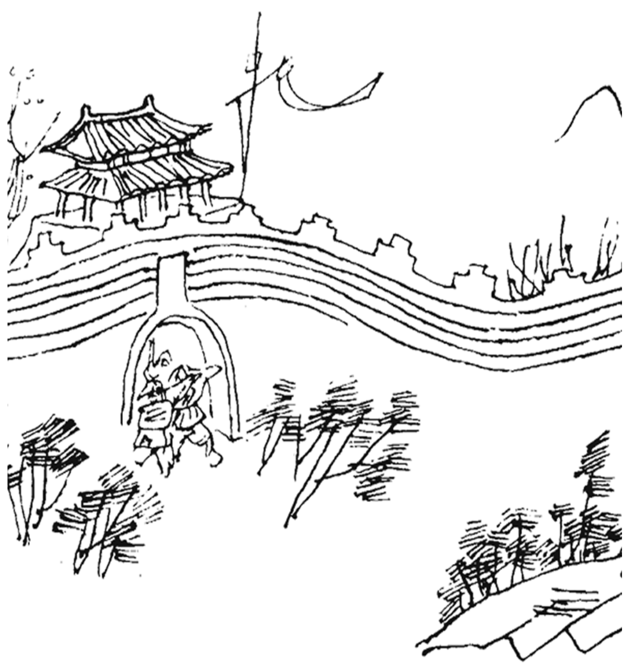
在刘锜指挥下的顺昌保卫战，由于采取积极手段，“出奇用诈，以战代守”，取得了一次又一次的胜利。

四 必 出

【原文】

武王问太公曰："引兵深入诸侯[1]之地，敌人四合而围我，断我归道，绝我粮食。敌人既众，粮食甚多，险阻又固，我欲必出，为之奈何？"

太公曰："必出之道，器械为宝，勇斗为首。审知敌人空虚之地，无人之处，可以必出。将士人持玄旗[2]，操器械，设衔枚[3]，夜出。勇力、飞足、冒将之士[4]居前，平垒为军开道，材士强弩为伏兵居后，弱卒车骑居中。阵毕徐行，慎无惊骇。以武冲扶胥前后拒守，武翼大橹[5]以备左右。敌人若惊，勇力、冒将之士疾击而前，弱卒车骑以属其后，材士强弩隐伏而处。审候敌人追我，伏兵疾击其后，多其火鼓，若从地出，若从天下，三军勇斗，莫我能御。"



武王曰："前有大水、广堑、

深坑，我欲踰[6]渡，无舟楫之备，敌人屯垒，限我军前，塞我归道，斥候常戒，险塞尽中，车骑要我前，勇士击我后，为之奈何？”

太公曰：“大水、广堑、深坑，敌人所不守，或能守之，其卒必寡。若此者，以飞江、转关与天潢以济吾车，勇力材士从我所指，冲敌绝阵，皆致其死。先燔吾辎重，烧吾粮食，明告吏士，勇斗则生，不勇则死。已出者，令我踵军[7]设云火[8]远候，必依草木、丘墓、险阻，敌人车骑必不敢远追长驱。因以火为记，先出者令至火而止，为四武冲阵。如此，则吾三军皆精锐勇斗，莫我能止。”

武王曰：“善哉！”

【注释】

（1）诸侯：从商周到汉代初年，天子分封的列国君主。这里指敌国。

（2）玄旗：黑旗。玄，黑色。

（3）衔枚：枚：状似筷子的木块，两端有带，可套在颈上，士兵行军时衔在口中，可防止喧哗，保持肃静。

（4）冒将之士：指敢于冒险犯难的将士。

（5）武翼大橹：即矛戟大战车，用以抵御敌人。

（6）踰：通逾，越过。

（7）踵军：后卫部队。踵，脚后跟。

（8）云火：烟火。

【译文】

武王问太公道：“如果领兵深入敌国境内，敌人从四面联合包围我军，切断我军退路，断绝我军粮道。敌军人数众多、粮草充足，占领了险要的地形，守备十分坚固，我想突围而出，应该怎么办？”

太公回答说："突破敌军包围的办法，武器装备最为重要，而首先又必须奋勇战斗。查明敌军兵力薄弱的地方，以及无人防守的地段，乘虚而入，就可以突出包围。突围的将士都拿着黑旗，手持武器，扛上军械，口中衔枚，乘夜行动，不得喧哗。派遣勇敢有力、行动轻捷，敢于冒死的将士作前锋，攻占某些敌人的营垒，为我军打开道路，让神箭手使用强弩，隐伏在后面掩护，病弱的士卒和车骑在中间进行。以上部署完毕后，要沉着行动，谨慎无误，不可惊慌，使用武冲大战车前后护卫，用武翼大橹矛戟战车在左右掩护，以防敌人的袭击。当敌人来追我时，即令伏兵迅速攻击它的后尾，并燃起大火，擂动鼓声，好像从地而出，从天而降，三军奋力疾战，敌人就不能阻挡我军的突围了。"

武王又问道："如果前面有大河、宽沟、深坑，我军想渡越过去，却没有准备船只；敌人又屯兵筑垒，阻止我军前进，截断我军归路，关卡哨所，戒备森严，险塞之处，重兵守备，车兵骑兵腰击于前，勇士悍卒猛攻于后，我又该怎么办呢？"

太公回答说："大河、宽沟、深坑，敌人多半不注意设防，即使有守兵，兵力一定很少。这样，我军可以用浮桥、折叠桥和船只强渡，同时勇士精兵按我的指挥，冲锋陷阵，拼死决斗。为此可以烧毁我方的军用物资和粮食，向官兵明确表示后路已断，勇斗则生，怯战则死。已经突围而出的就令其后卫部队燃起烟火信号，派兵远处侦察，占领丛林、坟墓和险阻地形，敌人的车兵骑兵必然不敢长驱远追。之所以用火作为信号，是为了让先突围的人马到达有火的地方就停下来，编成'四武冲阵'。这样，我军将士皆精锐而勇斗，敌人就无法阻挡我军了。"

武王说："好啊！"

【心得】

本篇论述夜间突围作战和渡越江河溪谷的方法。姜太公指出，突围的原则是："器械为宝，勇斗为首"；从敌军"空虚之地，无

人之处”打开缺口。

具体方法则是：分前、中、后三路突击，以兵士强弩殿后埋伏，并将主力战车布置在前后左右以做掩护，防止敌军的袭击。最先突围而出的部队必须先作好接应的工作，一方面协助全军突围，一方面阻止敌军远追。突围中若遇大河、宽沟、深坑，便要破釜沉舟、断绝后路，并利用浮桥、船只等工具强行渡越。

这些，都说明突围虽险，却不是一场各自求生的拼命行为，而是一种具有高度组织性、纪律性的集体行动，如此才有成功的可能。

那么，对于攻城的一方来讲，要想取胜该怎么办呢？此时，应对已被围之敌要故意留下缺口，在缺口的前面设伏。古代作战，包围城池的情形很多。对于攻城一方来讲，应考虑到，守城军民被敌军围困之时，如果城攻破，其后果不堪设想，若能下定与城池共存亡的决心死守，这样就难以破城。

所以《虎钤经》认为“逼而为之者，逾数旬不变，非克敌之术”。应当如《六韬· 虎韬· 略地》中指出的“为之置遗缺之道”，也就是后世兵家常说的“围战之道，围其四面，须开一角，以示生路”（《百战奇法· 围战》）。开一角的目的是向城中“示生路”，城中被困军民往往为求生路而开城突围，而开城突围时，又往往各自夺路，军心涣散，不如守城时之军心一致。这时，如果攻城的一方事先作好准备，“伏精兵于敌以待”，在局部变进攻为伏击，往往可以消灭突围之敌，以较小的代价攻下城池。

此项谋略，正是运用了欲擒故纵，欲歼故放的战术，先从精神上给敌人造成败势，避免困兽犹斗的的局面发生。

五 军 略

【原文】

武王问太公曰："引兵深入诸侯之地，遇深溪、大谷、险阻之水，吾三军未得毕济，而天暴雨流水大至，后不得属于前，无有舟梁(1)之备，又无水草之资，吾欲毕济，使三车不稽留，为之奈何?"

太公曰："凡帅师将众，虑不先设，器械不备，教不素信，士卒不习，若此，不可以为王者之兵也。凡三军有大事，莫不习用器械。攻城围邑，则有轒辒(2)、临冲(3)；视城中则有云梯(4)、飞楼(5)；三军行止，则有武冲、大橹(6)前后拒守；绝道遮街，则有材士强弩，冲其两旁；设营垒，则有天罗、武落、行马、蒺藜；昼则登云梯远望，立五色旗旌；夜则设云火万炬，击雷鼓(7)，振鼙、铎、吹鸣笳；越沟堑，则有飞桥、转关、辘轳、鉏



铻[8]；济大水则有天潢、飞江；逆波上流，则有浮海、绝江[9]。三军用备，主将何忧！”

【注释】

（1）梁：桥。
（2）轒辒：古代用于攻城的一种战车。
（3）临冲：攻城用的大战车。
（4）云梯：攻城用的长梯。
（5）飞楼：了望看哨的楼台。
（6）武冲、大橹：即大战车、大盾牌。
（7）雷鼓：指军中使用的大鼓。
（8）鉏铻：同龃龉，指上下齿不相对。此处指带齿轮的机械。
（9）浮海、绝江：两者都是渡河的工具。

【译文】

武王问太公说：“率领军队深入敌国境内，如果遇上深溪、大谷和难以通过的河流，三军还没有全部渡过，忽然天降暴雨，洪水骤涨，后面的部队被洪水阻断，即没有船只、桥梁，又没有堵水用的干草。在这种情况下，我想使全军都渡过河川，不至于被困死在那里，应当怎么办？”

太公回答说：“大凡领军作战，如果不预先作好计划，准备好器械，平时训练不成熟，士卒习武不认真，这样，就不算是国家的正规军队。凡是三军有重大军事行动时，不能有不熟悉各种器械使用方法的。如攻城围邑，就用‘轒辒’接近城墙，用‘临冲’监视敌人的行动和冲击城门；观察城内就用‘梯’、‘飞楼’，可自平地升高而望；三军进止，就用‘武冲’、‘大橹’作前后掩护；断绝交通、阻塞街道，就用勇士强弩，控制两侧；设置营垒，就用‘天罗’、‘武落’、‘行马’、‘蒺藜’；白天就登上云梯了望远处，并立五色旌旗以为标志；夜晚就在高处燃起烟火，并击‘雷鼓’、

敲小鼓、摇铎铃、吹胡笳，以为信号；渡越沟堑，就用飞江、折叠桥、辘轳、鉏铻；渡大水就用大船、浮桥；逆流而上，就用‘浮海’、‘绝江’。如果军队应用的各种器材都具备了，主将还有什么可忧虑的呢？”

【心得】

本篇论述在江河湖沼等地带作战必须事先准备的各种装备和器材。对此，姜太公强调一个“备”字，而所“备”有三：一是要事先有准备；二是器械要完备；三是使用各种器械的技术要具备。“三备”缺一不可。

没有事先的准备，就谈不上器械的完备和技术的具备；没有完备的器械，不仅难以应付临时出现的各种情况，要攻城没有梯，要渡河没有船，而且士卒的技术也无用武之地；士卒不具备使用器械的熟练技能，完备的器械便不能发挥作用，再充分的准备也是枉费心机。可见，器械的完备和技术的具备是事先准备的具体内容，否则准备就是一句无从落实的空话！

看来，不懂得“三备”相关的道理，就不算真正懂得“有备无患”这句名言。

明代的戚继光就十分重视部队武器装备的改进。例如 1559 年至 1560 年，他在浙江义乌练兵抗倭时，曾就地取材，创造过“狼筅”等兵器（“狼筅”由毛竹制成，竹枝的每个丫杈上都绑着尖刀），并以此为基础，使每 12 个人组成 1 个“鸳鸯阵”，因而，大大提高了部队的作战力。另外，他还改进过“鸟铳”，使改进型鸟铳不仅比原鸟铳射得远，其命中率也提高了。

六 临 境

【原文】

武王问太公曰："吾与敌人临境相拒，彼可以来，我可以往，阵皆坚固，莫敢先举，我欲往而袭之，彼亦可来，为之奈何？"

太公曰："兵分三处[1]，令我前军，深沟增垒而无出，列旌旗，（击）鼙鼓，完为守备。令我后军，多积粮食，无使敌人知我意。发我锐士潜袭其中，击其不意，攻其无备，敌人不知我情，则止不来矣。"

武王曰："敌人知我之情，通我之谋，动则得我事，其锐士伏于深草，要隘路，击我便处，为之奈何？"

太公曰："令我前军，日出挑战，以劳其意；令我老弱，拽柴扬尘[2]，鼓呼[3]而往来，或出其左，或出其右，去敌无过百步，其将必劳，其卒必骇。如此，则敌人不敢来。吾往者不止，或袭其内，或击其外，三军疾战，敌人必败。"



【注释】

（1）三处：三部分。处：处所、地方、

位置，此处可理解为部分。

（2）拽柴扬尘：来回奔跑，使尘土飞扬于空中。

（3）鼓呼：擂鼓呐喊。

【译文】

武王问太公说："我军在国境上与敌军相互对峙，敌军可以攻我，我军也可以攻敌。彼此阵地都很坚固，谁也不敢率先出击。如果我军想主动出击，彼方也想袭击我。在这种情况下，应该怎么办？"

太公回答说："处理这种情况，应该把我军分为前军、中军、后军三部分。命令前军深沟高垒，不要出战，排列旌旗，击动鼙鼓，完成防守的任务；命令后军多积粮食，不要让敌人知道我军的意图；然后派遣我中军的精锐部队，潜袭敌人的部队，使出其不意、攻其不备，敌人不知我军底细，自然不敢向我进攻。"

武王又问："如果敌人已然知道我军的情况，也清楚我军的计谋，我一行动他就知道我的目的；又派精锐的士卒埋伏在草丛中，拦截我军于狭路小道上，袭击我防备不严的地方，那又该怎么办呢？"

太公说："对于这种情况，可命令我前军每日向敌人挑战，以搅乱敌人的斗志；同时派出老弱士卒，拖动树枝，来回奔跑，扬起尘土，击鼓呐喊，往来不停，以张声势，或者出现在敌人右面，或者出现在敌人左面，但不要进入距离敌人前线 100 步之内。如此不断地骚扰，敌军的将帅必定疲于应付，进而我方再派兵或袭击他的内部，或打击他的周边，然后发起全军的总攻击，奋力疾战，敌人就一定会被打败。"

【心得】

此篇论述在两军对峙、势均力敌，处于胶着状态的情况下如何取胜的战术。这个战术的总方针是：偷袭。偷袭有两种情况：一是

在敌人不知我方的情况下，出其不意、攻其不备；二是在敌人已知我方的情况下，先用疲劳战术拖垮敌人，然后伺机发动全军突然袭击，全面猛攻。

攻其无备与出其不意向来为历代兵家所重视，亦是进攻作战谋略运用的基本原则，是军事家们的座右铭，流传千古。

从战争史来看，在敌军失去戒备或者料想不到的时间、地点实施突击，能在军事上和心理上取得巨大效果，并使对方在慌乱中作出错误的判断，制定错误的计划，采取错误的行动，以致使战事连连失利。在古代战争中，由于军队的武器装备原始，机动力和攻击力低，攻其无备一般多适用于战术范围！短距离的奇袭、偷袭、奔袭，只有在特殊的政治、军事、外交、伪装的配合下，才有可能在战略范围内实现攻其无备。

古人讲“劳师以袭远，非所闻也”（《左传· 僖公三十二年》），是因为军队长途跋涉，师劳力竭，耗费时间多，军事企图容易泄露，即所谓“且行千里，其谁不知”！再者，那时的战争准备比较简单，一旦暴露企图，对方的“无备”就会很快变为“有备”。当飞机和坦克出现后，高速突击兵器迅速发展，以“闪击战”为样式的突袭战法应运而生，攻其无备才真正在战略范围内实施。

战略上攻其无备，在于迫使敌人采取错误的计划和方针，采取错误的战略行动，以保证己方首次打击的效果。其做法多是通过政治、军事欺骗，包括歪曲事实真相，蒙蔽、迷惑敌人的情报，以及蛊惑人心的宣传，使对方在思想上完全陷入混乱而无法统一作战行动。

战术上的攻其无备，常指在战场上采取大胆而坚决的行动，巧妙地利用天时、地利和空间，以创新的战术使用现有的兵力、兵器，抓住战机，乘敌之隙。在这里，战术手段的创新是非常重要的。那些在战场上创造奇迹的英雄，如不是新手段的创造者，便是以创新的方式使用了某种手段。

1940 年 5 月 10 日，法西斯德军奇袭埃本· 埃马耳要塞，即是在战术上攻其无备的范例。埃本· 埃马耳要塞，是比利时艾伯特运

河防线的南部支撑点。这个名闻欧洲的军事防御体系，与当时的马其诺防线齐名。德军要突破艾伯特运河防线，征服荷兰、比利时，进而绕道入侵法国，首先需要打开这把“锁”。

为了达到攻其无备的效果，德军一反传统的突袭方式，在没有实施炮兵和航空兵火力准备的情况下，一支仅有百余人的德国伞兵小队于夜间乘坐滑翔机孤军深入，直接降落在要塞顶部。这个“雪花盖顶”的奇袭战术，突破了军事家们思维判断的旧框架，1000多名比利时守军，虽有充分抗击德军地面进攻的准备，却没想到在夜色朦胧之际，祸已经从天而降。

历史上采用姜太公所标举的疲劳战术、即“敌疲我打”谋略而取得作战胜利的范例也不少。《左传》上就载有一则生动的事例：周敬王八年（公元前521年）吴王阖闾准备进攻楚国，问计于伍子胥。伍子胥说：“楚国执政的人多而不一致，且都不肯负责。假使我们派出三支部队去疲劳他们，一支兵到，他们都会出来迎战，他们一出来迎战，我们就回营；他们一回营，我们另一支兵就又出来求战。那样，他们就要在道路上疲于奔命。轮番的侵扰使他们疲乏，再施几种诡诈计谋让他们上当。待楚军疲惫、士气低落之时，我们再集中三支兵力发动总攻击，必定能够大获全胜。”吴王阖闾采用了伍子胥的计谋，终于大破楚军。

当敌强而我弱时，可以运用“彼竭我盈”的谋略。谋略出自《左传· 庄公十年》：“夫战，勇气也。一鼓作气，再而衰，三而竭。彼竭我盈，故克之。”

彼竭我盈是弱军处于强军的进攻面前，不先发制人，而是先让一步，避免不利决战，等待对方的勇气丧尽而我们的士气正旺盛，不利于敌而有利于我的情况出现时，后发制人，始求决战的谋略。

春秋时期，鲁庄公十年春天，齐师伐鲁。鲁庄公将要出战。曹刿请见。他的乡人说：“高位者谋划战争，你又何必参与其间呢?”曹刿说：“高位者目光短浅，不能深谋远虑。”鲁庄公接见了他。他问鲁庄公说：“您凭什么打仗呢?”鲁庄公说：“衣食这些所安享的

东西，我不敢独享啊！必定分给别人。曹刿说：“这是小恩小惠，人民难以普遍享受，人民是不会服从您的。”鲁庄公说：“牺牲玉帛这些祭品，我不敢虚报数量，必定守信用。”曹刿说：“这是小信用，不能使人信服。神不能给您福啊！”鲁庄公说：“大大小小的案件，我虽不能一一察明，但必定诚心诚意地去审理。”曹刿说：“这是忠于本份的事啊，可以因此打一仗了。”如果打仗，请让我随从您出谋划策。”鲁庄公与曹刿同乘一辆车，战斗在长勺打响。鲁庄公将要击鼓出战。曹刿说：“不可以。”齐人多次击鼓进攻后，曹刿说：“可以了。”齐军被打败了。鲁庄公将要乘胜追击。曹刿说：“不可以。”他下车看了敌人的车辙，登上车前横木眺望了敌人后说：“可以了。”于是追击齐军。打败齐军后，鲁庄公就问他胜利的原因。曹刿对答：“打仗，凭勇气啊！敌人第一次击鼓冲锋，勇气正盛；第二次击鼓冲锋，勇气就衰落；多次击鼓进攻，勇气就丧尽。敌人的勇气丧尽，我们的勇气正旺盛，所以打败了敌人。齐国是大国，难以预测他们的阴谋诡计，我害怕他们有埋伏啊！我看见他们的车辙乱了，望见他们的旌旗倒了，所以追击他们。”

所以，军事谋略的高明之处，不在于如何以优势战胜劣势，以主动战胜被动，而在于如何从劣势、被动出发，去战胜优势，夺取主动。

任何一种军事谋略，其方法越科学，理论思维越深刻，就越能经得起时间的考验。疲劳战术，即“敌疲我打”的作战谋略，是十分科学的军事原理，所以在现代战争中仍有借鉴意义。

随着“敌疲我打”谋略思想的不断丰富和拓展，在敌我双方强弱状况发生了变化的今天，即使是强国或强大的一方，为了在战争中减少己方损失，以最小的代价获得最大的战争效益，运用“敌疲我打”谋略取得成功的战例也不少。

20 世纪 90 年代初的波斯湾战争，多国部队的总体作战步骤就充分体现了疲劳战术，亦即“敌疲我打”的谋略思想。多国部队根据自己空中优势明显，地面优势较缺乏的特点，将战争分为空袭战和地面战两个阶段。在发动大规模的地面攻击前，先进行持续、大

规模的空袭。事实上，经过一个多月的空袭，加大了双方悬殊的实力对比，双方在地面战展开前，伊拉克军队已经遭受了重大损失。

在空袭中，伊军有200多架飞机、1400多辆坦克、800辆装甲车、1200门火炮被摧毁，伤亡人数超过10万。其中一线部队损失达50%，二、三线部队损失达25%，海军基本上被消灭；所有机场被破坏，制空权完全丧失。空袭还破坏了伊拉克的通讯、交通枢纽，有3/4的桥梁被毁，伊拉克统帅部与科威特战区的有线通讯联系和90%以上的后勤供应都被切断。

多国部队经过一个多月的空中袭击和强大炮火准备，在空袭效果已达到发动地面战争的预定要求后，才以迅雷不及掩耳之势发动了大规模的地面进攻。整个地面战仅用100多个小时就重创和歼灭伊军41个师。完成以极小的代价，取得了意想不到的巨大成功。

伊拉克迅速战败，除它政治上的失理、战略决策一错再错、战法呆板与脱离实际等因素以外，与它的疲惫状态亦有很大的关系。从经济上看，伊拉克经过8年和伊朗的战争，已是国库空虚、债台高筑。伊拉克入侵科威特后又面临国际社会的制裁，更是困难重重。经过5个多月的制裁和封锁，伊拉克经济已面临崩溃的边缘，无法支援一场现代化的战争。多国部队的空袭带给伊拉克军队在心理上极大的震撼，使其一直处于高度恐慌、极度疲劳的心理状态中，战斗力急速下降。而多国部队的地面作战部队此时则以逸待劳，气势正旺。多国地面部队所以能在100个小时之内歼灭伊军41个师，“彼衰此盈”是一个重要原因。波斯湾战争的胜负结局，又一次为疲劳战术，即“敌疲我打”的作战谋略在现代高技术战争中的运用提供了成功例证。

势均力敌的双方，必然各有优势和弱点，英明的统帅则善于避其优势，攻其弱点，甚至采取各种有效的方式（比如疲劳战术），搅乱其优势，削弱其优势，从而打破双方原有的强弱差异，然后竭尽全力，以迅雷不及掩耳之势，与敌军进行决战，如此，势必得以在战局中取胜。因为，原来的优劣势态已经翻转过来了。

七　动　静

【原文】

武王问太公曰："引兵深入诸侯之地，与敌之军相当，两阵相望，众寡彊弱相等，未敢先举。吾欲令敌人将帅恐惧，士卒心伤，行阵不固，后阵欲走，前阵数顾[1]，鼓噪[2]而乘之，敌人遂走，为之奈何？"

太公曰："如此者，发我兵去寇十里而伏其两旁，车骑百里而越其前后，多其旌旗，益其金鼓，战合[3]，鼓噪而俱起，敌将必恐，其军惊骇，众寡不相救，贵贱不相待，敌军必败。"

武王曰："敌之地势，不可以伏其两旁，车骑又无以越其前后，敌知我虑，先施其备，我士卒心伤，将帅恐惧，战则不胜，为之奈何？"



太公曰："微哉，王之问也！如此者，先战五日，发我远候，往视其动静，审候其来，设伏而待之。必于死地[4]，与敌相避，远我旌旗，疏我行阵，必奔其前，与敌相当，战合而走，击金[5]无止，三里而还，伏兵乃起，或陷其两旁，或击其前后，三军疾战，敌人必走。"

武王曰："善哉！"

【注释】

（1）前阵数顾：前面的士卒有后顾之忧。数顾：不断回头观望，形容心神不定的样子。

（2）鼓噪：指军队出战时擂鼓呐喊，大张声势。

（3）战合：两军交锋。

（4）死地：指奋战就能生存，不然就会被歼灭的地区。

（5）击金：即鸣金，收兵的信号。金，钲。

【译文】

武王问太公说："如果引兵深入敌国境内，与敌人势均力敌，彼此两阵对峙，谁也不敢先采取行动，我欲使敌人将帅心生恐惧，士卒情绪悲观，行阵不稳、军心动摇，后阵想逃、前阵欲退。此时我军乘机鼓噪而攻之，必使敌败溃逃，具体方法如何？"

太公回答说："想达到这个目的，我军应先派遣一支部队，秘密绕到离敌10里远的地方，在两侧埋伏；另组织战车和骑兵，迂回到敌军的前方和后方，多张旌旗，多设金鼓，等到双方交战后，同时鼓噪而起，敌将必然恐惧，士卒必然惊骇，以至惶然失措，大小部队不能互相救援，官兵上下不能互相照应，这样敌军必然失败。"

武王又问："假如敌方所占的地势不利于我军埋伏其两侧，战车和骑兵又无法迂回到敌人前后，而且敌人知道了我军的意图，并预先有了防备，我军士气沮丧，将帅心怀恐惧，与之交战也不能取胜，该怎么办呢？"

太公回答说："大王问得很妙啊！处于这种情况，我军可于战前5日，先派遣哨兵到远处侦察，观察敌人的动静，摸清敌人向我进攻的征候，以便我军预设埋伏。设埋伏必须选择对敌最不利的'死地'与之遭遇，同时派遣我方先锋部队在远处摇曳旌旗，加长行军间的距离，借以显示我军兵力之众多，然后再以一支兵力向敌方前进，刚一交锋又马上撤退，故意鸣金收兵，后退3里又突然回头反击，此时伏兵乘机而起，或攻其两侧，或袭其前后，全军奋力疾战，敌人必然大败而逃。"

武王说："你讲得很对啊！"

【心得】

此篇继续前篇的话题，讲述在两军对垒、势均力敌的情况下如何取胜的战术问题。前篇主要讲了疲劳战术，此篇则主要讲论心理战术。

当兵力相当的时候，硬拼兵力，就会造成两败俱伤，难分胜负。在这种情况下，就应当绕过兵力，从其他办法去寻求一见高低的途径，这时，心力就成了一个可与之较量的关键。心力包括智力和各种心理因素、精神状态，它们与战争的胜负密切相关。武王深知这个道理，他想造成和利用敌军"将帅恐惧、士卒心伤"的局面，打败敌人，为此向太公请问具体的方法。太公作了详细的回答，归纳其原则就是：制造假象、巧用伏兵，虚实结合、四面围攻。

武王知道，在势均力敌的情况下，自己的部队也可能同样存在"将帅恐惧，士卒心伤"的心理问题，就此他又请问太公。太公认为这个问题很妙，但他没有做正面回答，只讲了一系列取胜的战术问题，实际上，他的答案就是：要"以攻为主"。

的确如此，一切心理或精神的战术，无论是对己对人，都只有"以攻为主"，采取或保持一种积极进攻的姿态，才能立于不败之地。因为，在特定的情况下，进攻本身就是人类促使自己产生积极心理和保持健康精神状态的一种有效方式。

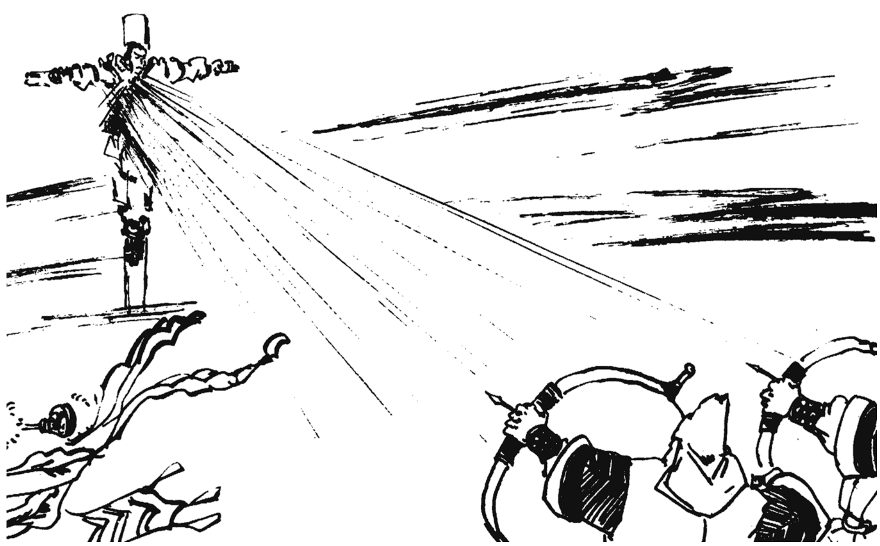
八　金　鼓

【原文】

武王问太公曰："引兵深入诸侯之地，与敌相当，而天大寒甚暑，日夜霖雨，旬[1]日不止，沟垒悉坏，隘塞不守，斥候懈怠，士卒不戒[2]，敌人夜来，三军无备，上下惑乱，为之奈何？"

太公曰："凡三军，以戒为固，以怠为败。令我垒上，谁何[3]不绝，人执旌旗，外内相望，以号相命，勿令乏音[4]，而皆外向[5]。三千人为一屯[6]，诫而约之，各慎其处。敌人若来，亲[7]我军之警戒，至而必还，力尽气怠，发我锐士，随而击之。"

武王曰："敌人知我随之，而伏其锐士，佯[8]北不止，遇伏而还，或击我前，或击我后，或薄[9]我垒，吾三军大恐，扰乱失次，离其处所，为之奈何？"



太公曰："分为三队，随而追之，勿越其伏，三队俱至，或击其前后，或陷其两旁，明号审令，疾击而前，敌人必败。"

【注释】

（1）旬：古时十日为一旬，每月分上、中、下三旬。

（2）戒：戒备、警戒。

（3）谁何：此处指军中以口令相问答。

（4）音：指金鼓之声。

（5）外向：对敌人表示已做好战斗准备。

（6）屯：驻扎、防守。

（7）亲：亲近，引申为迫切。

（8）佯：假装。

（9）薄：迫近。

【译文】

武王问太公道："如果引兵深入敌国境内，敌我兵力相当，而遇上天气大寒或酷暑，加之日夜大雨，10 日不止，以至沟垒全部塌坏，关塞险隘无法守备，探子哨兵麻痹懈怠，士卒疏于戒备。此时敌人乘夜来袭，三军皆无防备，官兵上下惊惶混乱，面对这种情况应该怎么办呢？"

太公回答说："军队必须有高度的戒备才能巩固，戒备松懈必遭失败。我军营垒中要口令声不断，哨兵手执旗帜，与营内营外相联络，以信号传达命令，不可中断，对外一致严密警戒。每 3000 人设一营地，相约戒备，各自谨守其防区。这样，敌人如果来犯，见我军戒备严密，无隙可乘，必然退兵而去。此时我军宜乘敌力疲、气力衰之际，发动精锐部队，紧随其后猛击敌人。"

武王又问："敌人知道我军将跟踪反击，预先埋伏了精锐部队，然后假装败退不止，当我军遇到伏兵时，敌人又回转头来，或袭我前锐，或击我后卫，或直逼我军营垒，致使我军恐慌，队伍顿时陷

于混乱，各自擅离自己的防守，对此该怎么办呢？”

太公说：“应当将我军分为 3 个纵队，分兵跟踪反击，不要进入敌人的埋伏地区，在到埋伏地区之前就把 3 个纵队的兵力集合起来联合进攻，或攻其前后，或击其两侧，只要我军号令严明，追击勇猛快速，敌人必败。”

【心得】

本篇讲述的是防御警戒和反攻追击的原则和方法。

太公指出，军队的防御警戒要遵循“以戒为固，以怠为败”的规律，任何时候都不能掉以轻心或者大意。特别是在艰难的环境和恶劣的条件下，更要加强警戒和防备，这样，即便有敌人来偷袭，也难寻可乘之机，必“力尽气怠”而赶紧撤退，并给我军以跟踪反击的可乘之机。

那么，怎样跟踪反击才能取胜呢？这同样不能粗心大意，必须警惕敌人可能会有的预先埋伏，并且要把攻破这种埋伏作为追击取胜的关键。否则对于我军有利的形势，又会转化为不利的形势，反而造成敌人反败为胜的可乘之机。

在真实的战斗中，战争给敌我双方都提供了胜负的机遇，这种机遇瞬息万变，随时转化，你没有理由放松警惕，也没有理由放弃信心。谁能抓住机遇，谁就能取得最后的胜利。

在现代和将来，由于科学技术高度发展，武器装备也随着高度发展，因此，战争的偶然性、突然性、危险性、破坏性、残酷性等比古代，成十倍、成百倍、成千倍、成万倍增加。一个国家要想不被灭亡，必须加强战备，把战备放在应有位置。这个“备”，不仅是必要准备，而且是充分准备；以时间上看，要常备不懈，从空间上看，要万事俱备。宁可备而不用，不可用而不备。无恃其不来，恃吾有以待之；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。任何麻痹、懈怠、侥幸、轻敌的思想和行动都必须干净彻底地消除。

九　绝　道

【原文】

武王问太公曰："引兵深入诸侯之地，与敌相守，敌人绝我粮道，又越我前后。吾欲战则不可胜，欲守则不可久，为之奈何？"

太公曰："凡深入敌人之地，必察地之形势，务求便利，依山林、险阻、水泉、林木而为之固，谨守关梁[1]，又知城邑、丘墓[2]、地形之利。如是，则我军坚固，敌人不能绝我粮道，又不能越我前后。"

武王曰："吾三军过大陵、广泽、平易之地，吾盟误失，卒与敌人相薄，以战则不胜，以守则不固，敌人翼[3]我两旁，越我



前后，三军大恐，为之奈何？”

太公曰：“凡帅师之法，当先发远候，去敌二百里，审知敌人所在。地势不利，则以武卫[4]为垒而前，又置两踵军[5]于后，远者百里，近者五十里，即有警急，前后相救。吾三军常完坚，必无毁伤。”

武王曰：“善哉！”

【注释】

（1）关梁：关隘和桥梁。

（2）丘墓：丘陵各墓冢。

（3）翼：翅膀。这里作动词，意谓包围两侧。

（4）武卫：武冲车。卫，疑为冲之误。

（5）踵军：跟随在后面的军队。踵，跟随。

【译文】

武王问太公曰：“若引兵深入敌国境内，与敌军对阵相守，敌军截断了我军粮道，又包抄到我军的前后，我欲与之决战又不能取胜，我欲防守又不能持久，这该怎么办呢？”

太公回答说：“大凡引兵深入敌国之境，必须事先熟悉地理形势，务求有利的地形，凭借山林、险阻、水源、林木形成巩固的防御；一面谨守后路之关隘桥梁，一面探悉附近之城邑、丘墓等地形的便利。这样，我军防守就能坚固，敌人便不能断绝我粮道，又不能迂回包抄我前后方了。”

武王又问：“我军通过大片的森林、广阔的沼泽、平坦的旷野，由于我方侦探与瞭望哨兵的失误，未能及早发现敌人，仓促之间与敌军遭遇，此时交战不能取胜，防守又不能巩固，敌人包围了我军两侧，迂回到我军前后方，我三军大为恐惧，怎么办呢？”

太公说：“凡是统率军队的法则，应当派出远方侦探，在距离敌人 200 里之处，就应当弄清敌人所在的位置。如果地势对我军不

利，可以用武冲大战车在前面掩护行进，再编制2支‘踵军’随后跟进，与主力远者相距100里，近者50里，如有紧急情况，互相联络通知。这样，全军就能形成完整的巩固阵势，不致于遭受严重的打击和伤亡。”

武王说：“好啊！”

【心得】

此篇论述领军深入敌境而受到包围时的解救之策，主要须注意三点：一是要查明地形；二是要探悉敌情；三是要保持自己军队的完整坚固。

一支军队离开了自己熟悉的国土和人民，来到敌国作战，面对陌生的环境，如果不迅速掌握敌国的地形和敌情，就会使自己完全处于孤立无援和被动挨打的局面。行军打仗经常会遇到“通形”、“挂形”、“支形”、“隘形”、“险形”、“远形”等6种地形。为将者应审慎判明各种不同的地形并采用不同的战法加以利用。比如，对敌能来，我军能往的“通形”，应“先居高阳，利粮道”，以迎战敌人。所以，查明地形和了解敌情就成了自己立脚和应战的首要前提。

同时，必须加强三军间的联络网路，保持自身的完整坚固，特别是若当敌人截断了我军的粮道与和国内联系的时候，这一点尤其重要，因为保持了自身的完整坚固，就等于保存了一种独立完整的战斗力，有了这种独立完整的战斗力，就可以更从容地应付各种预料不到的情况和复杂的变化，甚至还可以有效地打击敌人，取得逆转情势的胜利。

十 略 地

【原文】

武王问太公曰："战胜深入，略[1]其地，有大城不可下，其别军守险与我相拒，我欲攻城围邑，恐其别军[2]卒至而击我，中外[3]相合击我表里，三军大乱，上下恐骇，为之奈何？"

太公曰："凡攻城围邑，车骑必远，屯卫警戒，阻其外内。中人绝粮，外不得输，城人恐怖，其将必降。"

武王曰："中人绝粮，外不得输，阴为约誓，相与密谋，夜出穷寇死战，其车骑锐士，或冲我内，或击我外，上卒迷惑，三军败乱，为之奈何？"



太公曰："如此者，当分军为三军，谨视地形而处。审知敌人别军所在，及其大城别堡[4]，为之置遗缺之道，以利其心，谨备勿失。敌人恐惧，不入山林，即归大邑，走其别军，车骑远要其前，勿令遗脱。中人以为先出者得其

径道，其练卒材士必出，其老弱独在。车骑深入长驱，敌人之军必莫敢至。慎勿与战，绝其粮道，围而守之，必久其日。无燔(5)人积聚，无坏人宫室，冢树(6)社丛(7)勿伐，降者勿杀，得而勿戮，示之以仁义，施之以厚德。令其士民曰：罪在一人。如此，则天下和服。”

武王曰：“善哉！”

【注释】

(1) 略：夺取，引申为占领。

(2) 别军：指敌方的另一支军队。

(3) 中外：指敌方城中守军与城外援军。

(4) 堡：用土筑起的小城。

(5) 无燔：指军队入城后不准焚烧。

(6) 冢树：坟墓上的树木。

(7) 社丛：庙社附近的丛林。社，古指土地神或祀神的地方。

【译文】

武王问太公道：“我军乘胜深入敌国，占领其地，有大城难以攻下，敌人另有一支部队占有险要地形，与我军相持。我军想攻其大城，又担心这支敌军突然前来袭我，如此里应外合，内外夹击，我军军心因而大乱，上下惊恐，这将怎么办呢？”

太公回答说：“大凡攻城围邑，须将车兵骑兵部署在较远的地方，扼守要道，加强警戒，阻绝敌人内外的交通，敌人城中缺乏粮食，不能从城外输入，城内军民必然发生恐慌，守城的将领就会投降。”

武王又问：“城内缺粮，外边又无法输入，敌人互相联系，密谋突围，乘夜出城死战，发动车骑锐士或冲入我营内，或袭击我外部，士卒遇到这种情况：心生迷惑，三军顿时一片混乱，仓惶败逃，这又该怎么办呢？”

太公回答说："处理这种情况，应当将我军分为三支部队，根据地形分别驻扎。一面探明敌军在城外的别军所在，一面侦察附近明城暗堡的动静，留给被围困的敌人一条道路，以诱其外逃，而我则严加监视，不得有所失误。外逃的敌人因为恐惧万分，不是逃向山林，就是逃向别的城邑。这时我军应以一支部队，赶走城外的别军，车兵骑兵远远地拦截敌人，阻止其前进，勿令其逃脱。城中的敌人以为先头部队已突围成功，打通了撤退的道路，其精锐的士卒必然会循旧路陆续逃出，届时城内就只剩老弱病残了。这时我军以第三支车骑部队直驱敌后，敌人必然不敢继续突围，我军也不急攻，只是断绝其粮道，把它围困起来，日子一久，必然攻克。这时不要焚烧军民的粮食和财物，也不要毁坏敌人的建筑、乱砍坟墓上的树木和社庙旁边的丛林；不杀投降的敌军，不虐待俘虏的敌人；对敌国的人民要表示仁义，并施以恩德，让他们都知道，罪过只在敌国君主一人，自己是无罪的。这样天下人就会心悦诚服于我，不在继续抵抗了。"

武王说："好啊！"

【心得】

本篇论述攻城围邑的方法以及攻克城邑后应采取的谋略。

太公认为，要取得攻城围邑的胜利，主要应注意三点：一断绝粮道；二阻止援军；三预防敌人突围逃跑。断绝敌人的粮草，阻止其援军，是为了把敌人进一步孤立起来，达到将其困死、不攻自破的目的。此时，敌人必然要死里求生，设法突围。突围的敌军必然是最亡命的，所以，不要急于与之硬拼，而要因势利道、将计就计，诱惑它，给它留条逃跑的"生路"，然后再控制这条"生路"的主动权，这样，"生路"实质上就成了敌人的"死路"。

这种留"生路"的战略在兵法上又叫"围师必阙"。这个谋略的基本要求就是对已被围困之敌要故意留下缺口，而在缺口的前面设伏。古代作战，包围城池的情形很多。对于攻城的一方来讲，应

考虑到，守城军民被敌军围困之时必然会做此想，如果城被攻破，其后果将不堪设想，故而往往下定决心与城池共存亡，这样就难以破城。所以《虎钤经》认为“逼而为之者，逾数旬不变，非克敌之术”。应当如姜太公所指出的“为之置遗缺之道”，也就是后世兵家常说的“围战之道，围其四面，须开一角，以示生路”（《百战奇法·围战》）。开一角的目的是向城中示生路”，城中被困军民往往为求生路而开城突围，而开城突围时，又往往各自夺路、军心涣散，不如守城时之军心一致。这时，如果攻城的一方事先作好准备，“谨备勿失”、“伏精兵于敌以待”，在局部变进攻为伏击，往往可消灭突围之敌，以较小的代价攻下城池。

围师必阙的谋略，强调欲擒故纵、欲歼故放，先从精神上给敌人造成败势，避免困兽犹斗的局面发生。

单从形势上看，围师必阙似乎是消极的战术，但就其本意来讲，它实包含着积极歼敌、以求全胜的思想。因为这样部署兵力，不仅能使守者失地利，攻者得地利，而且可以使敌人保持着侥幸逃脱、不战而求生的幻想，难打的“困兽”就成了易攻的“惊弓之鸟”。

据《三国志·卷九》载，公元206年，曹操把袁绍的残部高干包围在壶关，四面围攻，很久没有攻下。曹操生气地下令：“等攻下城来把城里的人全都活埋掉！”

这话传进城里，人人拼死作战，固守城池，数月不下。曹仁说：“围城不能围得太死，一定要留出一条活路。现在围城这么死，还宣告说攻下城后便要把里面的人全都活埋，城中之人当然要以死固守。壶关城池坚固、城内粮食多，攻则多伤亡；不攻长期暴师于城外，消耗太大。这样屯兵固城之下，攻打拼死守城的敌人，不是上策。”

曹操依其计，网开一面，让固守之敌逃出城外，脱离良好的城防工事，然后进行攻歼，很快就破敌夺关。

围师必阙，不仅适用于攻城夺关的攻坚战，也适用于运动伏击

战。杜佑在《通典·兵十二》中记载，吴王与孙武就兵法问题相互问对。吴王问孙武曰："若吾圆敌，则如之何?"孙武曰："山峻谷险，难以逾越，谓之穷寇。击之之法，伏卒隐庐，开其去道，示其生路，求生透出，必无斗意，因而击之，虽众必破。"孙武讲的这段话，就是指利用良好地形伏击敌人时，运用围师必阙的具体方法。

不过，"围师必阙"这一种用兵原则在被兵家普遍认识后，其中所含的权诈之术，在实际运用时也就很容易被对方识破。网开一面必有诡诈，阙之前面多有险伏，凡有经验的指挥家都懂得这一点。所以，真正高明者，从不机械化地运用这个原则。

例如，刘伯承同志在革命战争实践中，把围师必阙这一古代军事思想，发展为"围三阙一，网开一面，虚留生路，暗设口袋"的新战法。我军运用这个战法曾经创造过光辉的战绩，但并不是处处套用。在淮海战役第二阶段对敌实行紧缩包围时，开始我军也曾考虑过敞开一个缺口，让敌人先突入我预设的口袋形阵地，再割裂、牵制和歼灭它。但又估计到敌人会采取进占一村巩固一村，逐步滚进的战法，因此，前委断然决定采用紧缩敌人于狭小范围之内困饿而歼之的对策，也就是围师不阙，取得了预期的战果。

当然，打仗的目的不是为了杀人，而是为了征服人心，使敌人不再继续反抗。所以胜利之师要优待俘虏，不杀降兵，也不破坏人民生命财产的安全。这样，不仅能使社会秩序迅速得到平静，而且会给未曾攻克而准备攻克的其他敌军造成强大的影响，为军队的继续挺进奠定基础，造成一种势如破竹的优势。楚霸王项羽大破章邯军、坑秦卒20万，引兵西屠咸阳，杀秦降王子婴，烧秦宫室，大火3月不息，成为历史上最愚蠢的行为，最终导致了全军覆没、乌江自刎的悲剧！这从反面证明太公所讲策略的正确性！

十一　火　战

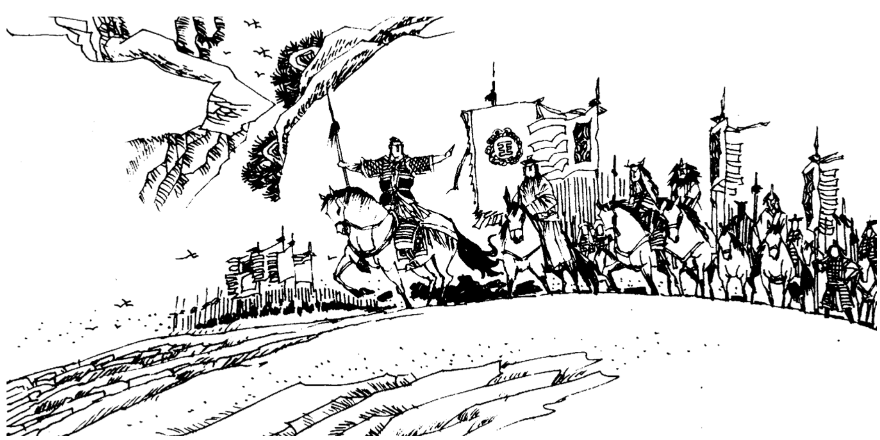
【原文】

武王问太公曰："引兵深入诸侯之地，遇深草蓊秽[1]，周[2]吾军前后左右；三军行数百里，人马疲倦休止。敌人因天燥疾风之利，燔[3]吾上风，车骑锐士坚伏吾后，吾三军恐怖，散乱而走，为之奈何？"

太公曰："若此者，则以云梯、飞楼远望左右，谨察前后，见火起，即燔吾前而广延之。又燔吾后，敌人若至，即引军而却，按黑地[4]而坚处。敌人之来，犹在吾后，见火起，必还走。吾按黑地而处，强弩材士卫吾左右，又燔吾前后。若此，则不能害我。"

武王曰："敌人燔吾左右，又燔吾前后，烟覆吾军，其大兵按黑地而起，为之奈何？"

太公曰："若此者，为'四武冲阵'，强弩翼吾左右，其法无胜亦无负。"



【注释】

（1）蓊秽：草丛茂盛貌。蓊，茂盛的样子。

（2）周：围绕。

（3）燔：音凡，烧。

（4）黑地：草丛燃烧后的焦地呈黑色，故名黑地。

【译文】

武王问太公道："如果引兵深入敌国境内，遇到茂密的草丛，包围了我军的前后左右，我军已行军数百里，人困马乏，需要宿营休息。敌军因天气干燥，又乘刮风的有利条件，在我军的前方纵火燃烧，并派车骑锐士埋伏于我军之后，此时我军恐怖惊慌，散乱而逃，怎么办？"

太公回答说："面对这种情况，应当搭起云梯、飞楼，登高瞭望前后左右的全部地形。见火起，先于我军驻地前后左右烧出一大片空阔的黑地。敌人若来攻我，我军即进入黑地之中，严阵以待，并布置强弩精兵，防卫左右，又在黑地以外纵火燃烧，使敌军无法接近我军。"

武王又问道："敌人在我前后左右燃起大火，浓烟包围了我军，其大军向我黑地进攻，又该怎么办呢？"

太公回答说："这时可以令我军为四武冲阵，以强弩材士防卫左右，与之正面交战，这种办法虽然未必能取胜，但也不致于失败。"

【心得】

本篇讲述的是当军队困于草丛，受到敌人四面火攻时的解救对策：以云梯、飞楼观察地形，自己主动烧出一片空地，断绝敌方的火势，然后坚守空地以御敌。

不同的问题要用不同的方法去解决。敌人用火攻，我方就应想方设法切断火源，阻止火势。处于不同的地形，切断不同的火源，阻

止不同的火势，其方法又有所区别。被围困在草丛中，火势从不同方向袭来，这时，唯一的办法就是以火攻火，先弄清风向，主动烧出一片空地，然后占领这片空地。大火只在四周燃烧，我则处于“安全岛”上，然后寻求对策，与敌应战。此时，敌人的有力武器——大火——对我已起不了作用，到底谁胜谁负，一时也很难说了。

官渡之战后，曹操统一了北方。公元208年7月，曹操亲率几十万大军南下荆州，原守荆州的荆州牧刘表病死，次子刘琮降曹，依附刘表的刘备和刘表的长子刘琦都战败退至夏口（今汉口）一带，兵力只有2万余。曹操占领荆州后，打算顺流东下；乘胜进兵江东，消灭割据长江下游的孙权的势力。孙权在曹兵压境的形势下，摒弃了主和派降曹的主张；赞同了鲁肃、周瑜的主战意见，并采纳了刘备谋臣诸葛亮关于孙、刘联合抗曹的建议，任命周瑜、程普为正副统军都督，率军3万与刘备共同抗击营军。10月，周瑜率军沿江西上，在樊城（今湖北鄂城附近）与刘备会合，继续前进，在赤壁（今湖北蒲沂境内）与曹军相遇。曹军在长江北岸，孙、刘联军在长江南岸。

曹军多为北方士兵，不习水战，为了防止水上风浪颠簸，便以铁环把船连接起来（连环船）。孙、刘联军针对曹军的这一特点，决定采用诸葛亮的火攻计破曹。11月，东吴大将黄盖诈降，带领10艘蒙冲斗舰，满载硫磺、干草、油脂等物，面上覆以帐幕，直奔曹军船队，放起火来，曹军船只因用铁环连接，一时又分散不开，火势大着，整个江面变成一片火海，周瑜乘机率军进攻，曹军大败，曹操带领残兵败将经华容（今湖北监利西北）向江陵撤退，曹军损伤大半，孙、刘取得了赤壁战役的胜利，奠定了曹（魏）、孙（吴）、刘（蜀）三国鼎立的局面。

诸葛亮和周瑜在赤壁火攻曹操之前就派庞统去献“连环计”，让曹操把他的战船一只只连锁起来，目的就是要使敌方无法截断火源，陷入战船完全被烧毁的困境。曹操果然中计，83万大军就这样被一把大火烧光了。

十二　垒　虚

【原文】

武王问太公曰：“何以知敌垒之虚实，自来自去(1)？”

太公曰：“将必上知天道(2)，下知地理(3)，中知人事(4)。登高下望，以观敌之变动；望其垒，即知其虚实；望其士卒，则知其去来。”

武王曰：“何以知之？”

太公曰：“听其鼓无音，铎无声，望其垒上多飞鸟而不惊，上无氛气，必知敌诈而为偶人(5)也。敌人卒(6)去不远未定而复返者，彼用其士卒太疾(7)也。太疾则前后不相次(8)，不相次则行阵必乱。如此者，急出兵击之，以少击众，则必胜矣。”



【注释】

（1）自来自去：从何而来，从何而去。自，从。去，离开、撤退。

（2）天道：自

然的规律。

（3）地理：山川土地的环境形势。

（4）人事：事物成败的各种人为因素、社会因素。

（5）偶人：用木偶或干草扎成的假人。

（6）卒：同猝，突然。

（7）太疾：太快，此指忙乱、慌乱。

（8）不相次：杂乱无次序。

【译文】

武王问太公说："我们怎样才能摸清敌人营垒的虚实，以及其军队的动向呢？"

太公回答说："作将帅的人，必须上知天文，下知地理，中知人事。登高下望，可以观察到敌阵人马的变动；望其营垒的动静，可以知道敌阵的内部虚实；观察士卒的行动，可以知道敌军的动向。"

武王又问："为什么呢？"

太公回答说："如果听不到敌人的鼙鼓和铃声，又望见其营垒上飞鸟没有任何惊恐的现象，空中没有尘烟飞扬，可知敌人营内没有人马活动，只有一个木偶伪装的空营。如果敌人仓促而去，去而又返回的，这是军队调动太忙乱的结果。太忙乱，其部队前后就没有秩序，行列就会混乱。这时应该迅速出兵狠狠地打击它，以少数的兵力战胜多数的敌人。"

【心得】

要想了解敌人内部的虚实、动向，方法不外三种：一、派遣特务潜入敌人内部；二、收买敌营知情的叛徒；三、观察有关现象，推测内在本质。

第一、二种方法说明要想知晓敌人内部虚实，就要用友间和内间这两种方法。友间是利用己在敌营中的朋友获取情报，或造假情

况欺骗敌人。

元朝末年，沔阳人陈友谅参加红巾军自立为汉王，为了扩张势力，想与朝廷大尉张士诚勾结攻打朱元璋占据的建康（今江苏南京）。

朱元璋听说这一情况后，把和陈友谅有过来往的将领康茂才叫来说，你和陈友谅有过来往，现在陈友谅要来进攻我们，我想尽快把他引诱到这里来消灭。你写一封假信，说你要投降他，约他来攻，你作内应，引他快来。你告诉他一些假情况，让他相信。康茂才说，我家有个看门老人，过去曾经侍候过陈友谅，派他送信，陈友谅一定相信。

老人把信交给陈友谅，陈友该看信后很高兴，问康茂才现在哪里，老人告诉他，康茂才正守卫江东大桥。又问是什么样的桥，老人说是木桥。陈友谅用酒肉招待老人，并让老人转告康茂才，说他马上就到，到那里后呼喊“老康”为暗号，之后里应外合一起行动。老人满口答应。

朱元璋得到回报，马上派人连夜拆掉木桥，改建成铁石桥。同时调兵遣将，布置好埋伏，陈友谅果真率大军乘坐战船浩浩荡荡直奔江东桥，被朱元璋打得大败。

前两种方法，不是任何时候和场合都能够办到的事，唯有后一种方法是随时随处都有条件加以利用的，所以显得尤为重要。

任何具体的存在都是现象与本质合而为一。善于观察外部现象，就不愁把握内在本质。虚实动静这些内在的东西，都有外在的表现。人们对万事万物的内部实质，都是通过其外部表现来认识和概括的，打仗也是这样。一个军事家，只要有天文、地理、人事的丰富知识，就一定能洞察一切现象与内在本质的相关性，掌握敌情的真相及其变化，从而有效地控制战局，夺取胜利。

第五章　豹韬篇

◉　本韬综述

本韬阐述的是有关特殊情况下的应变谋略，共分 8 篇，都是姜太公与武王的对话。特殊情况下的应变有：

第一，林战之应变。本篇要领是："弓弩为表，戟盾为里"，"斩除草木，极广吾道"，"以骑为辅，战车居前"，"更战更息，各按其部"。在丛林中，和敌人相遇，双方各自布阵相对，彼此无法知道对方的动静。遇到这种情况，应当先将自己阵地前的树林砍掉，开拓道路，消除眼前的障碍。随后把自己隐藏起来，伺机而动。一旦敌人想要进攻，就会暴露行迹，成为我方明确的目标，迎头加以痛击，敌人没有不被击败的。因为在战争中，一般讲究速战速决。久攻不下，长期相持，处于进退两难之境，将产生粮食短缺、军力损耗、士气衰落等种种后患，从而使优势逐渐转为劣势。

第二，突战之应变。其主要内容是如何应付敌人的突然袭击。由于敌军进攻太急，士兵都还未准备就绪，拖车的马也没喂饱，携带的粮食眼看就要用光了。在这种情况下，就应该趁着黑夜，采取内外夹击的战术，攻击敌军指挥部，使敌群龙无首，这样，敌人兵马再多，也毫不足惧。

第三，敌强之应变。即在敌众我寡，敌强我弱的战争形势下，如何打击敌人之方法。太公认为，此时宜主动出击，不宜长久防守，应挑选善射的士卒持强弩，以车骑作为左右护卫，猛烈攻击敌人的前后，或攻击敌人的里外，敌军必定混乱，此时我军士兵便可摆脱恐惧，从容撤离，免遭厄运。

第四，山战之应变。即在山地作战，应当采取机动灵活的

鸟云阵战术。所谓“鸟云阵”，就是对山南山北各方面都要严加戒备，机动地控制各处地形。或屯兵于山之北，或屯兵于山之南。屯兵于山之北，须戒备于山南；屯兵于山南，则须戒备于山北；屯兵山左，戒备山右；屯兵山右，戒备山左。鸟云阵，聚散无常，敌击我则散，我击敌则众，这种战术在山地作战行之有效。鸟云之阵，阴阳皆备，或屯其阴，或屯其阳。处山之阳，备山之阴；处山之阴，备山之阳；处山之左，备山之右；处山之右，备山之左。凡是敌人可以进攻的地方，都派兵加以防守。交通要道与行走的山谷，由战车阻绝。部署完毕，我军根据地形，向敌人猛攻，敌人虽多，也将失败。

第五，水战之应变。在与敌人临水相拒的情况下，要采取作战与诱惑相结合，配之以伏兵的战术，诱使敌人渡河，然后打击敌人。

第六，少众之应变。太公认为，要以少击众，必须等待傍晚时分，埋伏在深草中，在险隘的道路上袭击过往敌人。以弱击强，还必须有大国的支援、邻国的援助。

第七，险地之应变。作战时，在山中险要的地方和敌人相遇，一边是险峻的高山，一边是大河，双方形成对峙的局面，在这种情势下，必须迅速将兵力向山川及河谷的左右分散，然后和中军联合，展开左、中、右三面攻势，在敌军尚未来得及行动时，率先攻击，令敌人防不胜防。

总之，决定战争胜败的因素是多方面的，主观上是否善于用兵，常常比客观上有利的形势更为重要。就像下棋一样，往往大好的局势，只因一着失误便导致满盘皆输。

一　林　战

【原文】

武王问太公曰："引兵深入诸侯之地，遇大林，与敌人分林相拒，吾欲以守则固，以战则胜，为之奈何？"

太公曰："使吾三军分为冲阵[(1)]，便兵所处[(2)]，弓弩为表，戟楯为里，斩除草木，极广吾道，以便战所；高置旌旗，谨敕[(3)]三军，无使敌人知吾之情，是谓林战。林战之法，率吾矛戟，相与为伍；林间木疏[(4)]，以骑为辅，战车居前，见使则战，不见便则止；林多险阻，必置冲阵，以备前后，三军疾战，敌人虽众，其将可走。更战更息[(5)]，各按其部，是谓林战之纪。"



【注释】

（1）冲阵：即四武冲阵，四面都有警戒的战斗队形。

（2）便兵所处：便于部队的配置。

（3）谨敕：严整。敕，通饬。

（4）林间木疏：林木稀疏。间，不连接、有空隙。

（5）更战更息：轮番作战，轮番休息。更，变更、轮换。

【译文】

武王问太公说："我军深入敌国领地，遇到广大森林，与敌人分别占据森林并相互对峙。我想防守巩固并且使进攻获得胜利，应当怎么办呢？"

太公回答说："这可以将我军部署为'四武冲阵'，安置在便于作战的地方，以弓弩手为周边，以戟盾手为核心；一面斩除草木，扩宽道路，以便于战斗；一面高挂军旗，以为标志。同时慎重命令全军保守军事机密，不让敌人探知我军的行动。这是森林战术的一般要领。在森林地带作战的方法，可以率领部下的矛戟手，组成若干小分队；如果林间树木稀疏，可用骑兵为辅，战车居前开路，发现有利情况就开打，发现形势不利就停止；如果林间多险阻地形，就必须设置'四武冲阵'，以防备敌人袭击我军前后；如果与敌人交战，行动必须迅速勇猛，即使敌人很多，也可将其打败。如此轮番作战、轮番休息，各按部署行动，是在森林作战的基本法则。"

【心得】

本篇专讲处于森林地形的作战方法，其要领是："弓弩为表，戟盾为里"，"斩除草木、极广吾道"、"以骑为辅，战车居前"、"更战更息，各按其部"。

一般说来，打仗都要凭借或受制于一定的地形地势。所以指挥者在具体的战斗环境中，一方面要善于利用地形地势的有利因素，一方面要善于克服地形地势的不利因素，"见利便战，不见利便止"。比如在森林地带作战，弓弩就能发挥特殊的作用，这是善于利用地形；斩伐森林、开辟道路，就是克服不利的因素。因为树木的阻挡，不便全军同时接战，所以要各按部署行动，轮番作战、轮番休息，才可以始终保持部队旺盛的战斗力。

整个人类的生存和发展，都是一个适应环境、改造环境，最终利用环境的问题。在不同的地形、地势环境中打仗也是如此。

二　突　战

【原文】

武王问太公曰："敌人深入长驱，侵掠我地，驱我牛马，其三军大至，薄我城下，吾士卒大恐，人民系累(1)，为敌所虏。吾欲以守则固，以战则胜，为之奈何？"

太公曰："如此者，谓之突兵(2)，其牛马必不得食，士卒绝粮，暴击而前。令我远邑别军，选其锐士，疾击其后，审其期日，必会于晦(3)。三军疾战，敌人虽众，其将可虏。"

武王曰："敌人分为三四，或战而侵掠我地，或止而收我牛马，其大军未尽至，而使寇薄我城下，致吾三军恐惧，为之奈何？"

太公曰："谨候敌人未尽至，则设备而待之。去城四里而为垒，金鼓旌旗，皆列而张，别队为伏兵。令我垒上多积强弩，百



步一突门[4]，门有行马，车骑居外，勇力锐士隐伏而处。敌人若至，使我轻卒合战而佯走，令我城上立旌旗，击鼙鼓，完为守备。敌人以我为守城，必薄我城下，发吾伏兵，以冲其内，或击其外。三军疾战，或击其前，或击其后。勇者不得斗，轻者不及走，名曰突战。敌人虽众，其将必走。”

武王曰：“善哉！”

【注释】

（1）系累：捆绑，此为拘禁。

（2）突兵：担任突击的部队。

（3）晦：阴晦、昏暗，此处意为暗夜。

（4）突门：在城墙或垒壁上预先开设的便于部队出击敌军的暗门。

【译文】

武王问太公道：“敌人深入我国，长驱直入，侵占我土地、抢夺我牛马，三军大规模逼近我城廓之下，我军士卒为之大恐，人民受到骚扰，甚至被敌人拘禁。我想在这种情况下坚守或战胜敌人，应该怎么办？”

太公回答说：“敌人的这种进攻，叫做突袭，其行动以迅速为特点，因其所带粮食有限，牛马必然缺乏饲料，其士卒粮食必然缺少，因而迫使敌军更加迅速向我军进攻。在这种情况下，应当命令我军驻守远处城邑的部队，选拔精锐之士，袭击敌人后路，并研究会攻的日期，以无月光的黑夜为宜。此时，我三军迅速出击，敌军虽然众多，一定可以打败他们。”

武王又问：“假如敌军分为三或四部分，以一部分侵掠我土地，一部分驻守而夺我牛马，其大军还没有完全到达，而另一部分兵力已逼近我城下，致使我三军十分恐惧，该怎么办呢？”

太公回答说：“应在敌军主力未到达之前，就事先完成战备，

严阵以待。在离城约四里远的地方设置营垒，金鼓旌旗，并另派一支队伍为伏兵；营垒上多安排强弓劲弩，阵地上每隔百步设一突击之门，门外设置行马防守。车兵骑兵配置在营垒以外，勇兵锐士埋伏在隐蔽之处。敌人如果来到，先使我轻兵与敌交战，随即佯装败走。此时令我城上守兵，竖立旌旗，敲击鼙鼓，严备防守。如果敌人以为我主力守城，必然逼近城下。而我则发起伏兵，突击敌人阵内，或击其外；三军迅速猛攻，或击其正面，或攻其后方，致使敌军之勇者来不及与我战斗，轻便者也无法逃脱，这就叫突战。在这种情况下，敌人虽然多，也必然被我打败。”

武王说：“好啊！”

【心得】

本篇讲述的是如何以“突战”对付“突兵”。太公指出，“突兵”的特点是急于求功，只知一个劲地向前进攻、掠夺，其先锋部队往往比较凶猛，但粮食不足，后劲有限，尾部虚弱，不堪袭击。面对“突兵”，即使其大军已逼近我城下，只要我军能设法攻其后方，以所谓“突战”的方式内外夹击，必定能将敌人打败。

战争一般讲究速战速决。久攻不下，长期相持，处于进退两难之境，将产生粮食短缺、军力损耗、士气衰落等种种后患，从而使优势逐渐转为劣势。

这也说明，来势凶猛的敌人并不可怕，凶猛的背后往往掩藏着虚弱。只要我们善于调兵遣将，击其虚弱的要害，是能够战胜它的。

汉景帝三年（公元前154年），吴王刘濞联合楚、赵、胶东、胶西、济南、淄川等7个诸侯王国，以“诛晁错、清君侧”为名，发动叛乱。正月，吴王刘濞、楚王刘戊联兵向西进攻。他们首先攻打忠于汉朝廷的梁国，包围了梁都睢阳（今河南商丘市南），重创梁军，并于崤函间（今陕西潼关至河南灵宝一带）设下伏兵，阻止汉军东出，形势危急。景帝命周亚夫为太尉，率兵30万解围、平

叛。周亚夫率军行至灞上（今陕西长安县东），采纳赵涉建议，改变行军路线，避开崤函间吴楚伏兵，绕道武关（今陕西商南县西北）进军洛阳，然后派兵回头从后侧袭击吴楚联军设于淆函间的伏兵。继而移军荥阳（今河南荥阳县），再从荥阳出发，从北侧越过正被吴楚重兵围困的睢阳，袭占了敌军后方重镇昌邑（今山东省金乡县西北）。之后，又出奇兵长途奔袭淮泗口（今江苏淮阴县西），切断吴楚联军的水上粮道。梁王因睢阳被围，多次向周亚夫求援，周亚夫却始终屯军昌邑不动。梁王上诉到景帝那里，景帝遣人转告周亚夫，周亚夫仍不发兵。此时，数10万吴楚联军久攻睢阳不下，粮道被断，又不得西过，处境被动，其出兵时的猛勇之势便大为削弱，不得已，转而进攻昌邑，企图与汉军主力决战。然而周亚夫却仍然坚守不出。吴楚军采用声东击西计对昌邑城实施强攻，又被汉军在城西北角打得大败。2月，叛军粮尽，士卒饥疲，气丧志颓，被迫退兵。周亚夫遣精兵乘机追击，大破叛军。楚王刘戊自杀，吴王刘濞仅收得残兵数千乘夜逃脱，后窜至东越被诛。周亚夫仅用不到3个月的时间，未经大的强攻苦战，以很少的代价，便平定了声势浩大的吴楚7国之乱，其奥秘何在？应该说，在很大程度上是得益于他的“釜底抽薪”计。他绕开崤函伏兵，置危城睢阳而不救，吴楚兵临昌邑而不战，这就避开了强敌的锋芒；他首歼崤函伏兵，以奇兵断敌粮道，又以坚壁昌邑，避免决战，养精蓄税，拖疲叛军，这就大大加强了自己，削减了敌人的气势，然后乘机反攻，大获全胜。这不正是“不敌其力，而削其势”的妙用么！

三　敌　强

【原文】

武王问太公曰："引兵深入诸侯之地，与敌人冲车[1]相当，敌众我寡，敌强我弱，敌人夜来，或攻吾左，或攻吾右，三军震动。吾欲以战则胜，以守则固，为之奈何？"

太公曰："如此者，谓之'震寇'[2]。利以出战，不可以守。选吾材士强弩，车骑为之左右，疾击其前，急攻其后，或击其表，或击其里，其卒必乱，其将必骇。"

武王曰："敌人远遮[3]我前，急攻我后，断我锐兵，绝我材士，吾内外不得相闻，三军扰乱，皆散而走，士卒无斗志，将吏无守心，为之奈何？"

太公曰："明哉！王之问也。当明号审令，出我勇锐冒将之



士，人操炬火，二人同鼓，必知敌人所在，或击其表，或击其里。微号[4]相知，令之灭火，鼓音皆止，中外相应，期约皆当，三军疾战，敌必败亡。”

武王曰：“善哉！”

【注释】

（1）冲军：担任冲锋突击的部队。

（2）震寇：使我军感到震恐的敌人。

（3）远遮：遮断、阻截。

（4）微号：暗号。

【译文】

武王问太公说：“领兵深入敌国境内，与敌国攻击部队相持，敌众我寡，敌强我弱。敌人夜袭我军，既攻我的左翼，又攻我的右翼，致使我军惊恐。我想进攻就能获胜，防御就能巩固，应该怎么办呢？”

太公回答说：“敌军此用兵之法，叫做‘震寇’。我军利于进攻，不利于防守。须挑选精兵强弩，以车兵、骑兵为左右翼，迅速攻进敌人正面，猛烈袭击敌人后方；既要攻打敌人外部，也要攻打敌人内部。这样，敌军士卒必然混乱，将帅必然惊骇。”

武王又问：“敌人在远处阻截我军的前方，急攻我军后卫，阻隔我精锐的援军，我军内外失去联系，全军处于混乱状态，因败逃而散乱；士兵没有斗志，将领无心坚守，这怎么办呢？”

太公说：“大王问得高明啊！在这种情况下，应该明确下达命令，出动我勇猛精锐的士卒，每人手持火炬，让二人同时擂击战鼓。必须探明敌军所在的位置，或袭击其外部，或攻打其内部。然后发出暗号，命令熄灭手中的火炬，停止击鼓，以便我军内外相应，大家都按约定的计划行动，全军发起猛烈的激战，敌人必定败逃。”

武王说：“很好！”

【心得】

此篇论述对抗强敌“震寇”夜袭的对策。

太公认为，对付强敌夜袭，应当积极“出战”，不可消极“防守”。他指出，反击敌人的夜袭，要组织严密、信号明确、统一指挥、互相应合，同时还需摸清敌部所在，给予迅速勇猛的还击，如此就能取得战斗的胜利。

敌众我寡、敌强我弱、兵力悬殊时可采用避实击虚的策略。《孙子兵书·虚实》云：“兵之形，避实而击虚。”意思是避开敌人的主力所在，攻击其力量薄弱的地方。这又叫避实就虚。《淮南子·要略训》亦云：“避实就虚，若驱群羊。”避实击虚，虚破而实减。进攻者在选择作战目标、确定进攻路线和主攻方向时若坚持避实击虚，作战行动就会顺利如庖丁解牛，游刃有余。

战争史上避实击虚的战例很多。战国时期魏伐赵，赵急，请救于齐。齐威王使田忌为将军、孙膑做军师，出兵救赵。田忌打算率领大军直奔赵国，孙膑说：“夫解杂乱纷纷纠者不控卷，救斗者不搏撠，批亢捣虚，形格势禁，则自为解耳。”这里的“批亢捣虚”即避实击虚。这就是“围魏救赵”的谋略。这种战法，为数千年来兵家所研究、传承和运用。

军队作战，初战时气锐；过一段时间，力量有所消耗，士气逐渐懈怠；到了后期，士气衰竭。这就要求避开敌人初来时的锐气，待其懈怠、衰竭时再去打击它。实质即是根据敌军之士气来选择决战时机的问题。

孙武在2000年前，就把作为精神因素的“士气”看成是军队战斗力的重要组成部分。但在孙武之前，姜太公更是早已注意到士气对战争胜负的影响。孙武继承并发展了前人的思想，对“士气”作了进一步具体的分析，提出了掌握和运用士气达到克敌制胜的方法，为历代兵家所重视，成为古代战争中敌强我弱情况下作战的一条主要谋略。

《左传· 庄公十年》记载：公元前684年，齐国进攻鲁国，战于长勺。鲁庄公起初不待齐军疲惫，就要擂鼓出战，被曹刿劝止。等到齐军击鼓三次进攻受挫时，曹刿说可以反击了。于是鲁国军队发起反攻，打败了齐军。事后，鲁庄公问曹刿打败齐军的道理，曹刿才说："打仗要靠勇气。第一次击鼓鼓足士气，第二次击鼓士气开始衰落，第三次击鼓就泄气了。敌人泄气，我军气势旺盛，所以能够打败敌人。"这是在作战中掌握军队士气的一个典型战例。

《百战奇法· 避战》云："敌初来气锐，且当避之，伺其疲敝而击之，击胜。"东汉中平六年（公元189年）2月，汉将皇甫嵩击败王国的陈仓之战就成功地运用了此一谋略。当时，王国率军围攻陈仓，左将军皇甫嵩与前将军董卓奉命率军4万救援。董卓主张速进，认为："速救则城全，不救则城灭。"（《后汉书· 皇甫嵩传》)。但皇甫嵩却说，百战百胜，不如不战而屈之。足以善用兵者，先为不可胜，以待敌之可胜。陈仓虽小，城守固备不易拔。王国虽强，攻陈仓不下，其众必疲，疲而击之，全胜之道也。因而采取了缓进以避其锐，待机以击其衰的作战方针。

王国自冬至春，攻城80余日而不能克，部队力疲气衰，不得不撤围而退。这时，皇甫嵩抓住战机，挥军急追，董卓却在这时说："穷寇勿追，归师勿遏。"皇甫嵩力排董卓阻挠，连战皆捷，歼灭王国所部万余人，王国落荒而逃。

现代战争形式已非2000年前可比，敌之士气也非指挥者登车而可望。但避敌锐气，伺机歼敌的思想仍然可以借鉴。

敌强我弱时，还可采用避实击虚的策略，即避开敌人坚实之处，攻击敌人空虚之环节。

当己方在力量上处于劣势，敌强我弱的情况下，与敌硬碰，进行大规模决战，无异于以卵击石。这时候应该采取避实击虚的方针，避免集中力量与强大之敌国主力决战，而是攻击弱小和孤立之敌，并根据"兵以分合为变"的原则，设法将敌人强大的主力分散开来，再集中己方相对优势兵力围歼局部劣势敌人。当战争形势发

生变化，敌弱我强时，便可采取避虚击实之策，寻找敌方主力部队，想方法诱惑或迫使其与己决战，一举而消灭之。

避实击虚和避虚击实常常是交替运用的，因不同时间、不同地点、不同敌我双方各方面的情况，而有不同的侧重点，有时战略上运用避实击虚，而在战役战斗上则使用了避虚击实；有时战略上运用避虚击实，而战役战斗上却常用避实击虚。虚虚实实都随着条件的变化而变化。因此，古今中外，避虚击实或避实击虚的战例很多。

隋朝末年，李渊和李世民父子就采用了避虚击实的谋略取得天下。隋大业十三年（公元617年）7月4日，李渊命李元吉留守太原，亲率甲士3万人向隋都长安进军，拔霍邑、经龙门、渡黄河、入关中，夺占永丰仓（陕西华阴县），扫清长安四周，合兵20余万攻下长安，然后扫平天下。

首先，攻取隋都长安，在战略上就是避虚而击实。但是在攻取长安时，首先扫清长安周边，不是马上攻击长安，使兵员由原先的3万增至20余万人，然后再攻长安而成功，又是在战术上先运用了避实击虚的谋略。

总之，在“敌众我寡，敌强我弱”的形势下，对于强寇的任何突袭，都应积极谋划，组织精锐的力量给予狠狠的还击，才能固守自己的阵地，甚至击败敌人，否则，就是一种“坐以待毙”的态度和局面。

四　敌　武

【原文】

武王问太公曰：“引兵深入诸侯之地，卒遇敌人，甚众且武，武车[1]骁骑，绕我左右，吾三军皆震，走不可止，为之奈何？”

太公曰：“如此者，谓之‘败兵’。善者以胜，不善者以亡。”

武王曰：“用之奈何？”

太公曰：“伏我材士强弩，武车骁骑，为之左右，常去前后三里，敌人逐我，发我车骑，冲其左右。如此，则敌人扰乱，吾走者自止[2]。”

武王曰：“敌人与我车骑相当，敌众我少，敌强我弱，其来整治精锐，吾阵不敢当[3]，为之奈何？”



太公曰：“选我材士强弩，伏[4]于左右，车骑坚阵而处，敌人过我伏兵，积弩[5]射其左右。车骑锐兵疾击其军。或击其前，或击其后，敌人虽众，其将必走。”

武王曰："善哉！"

【注释】

（1）武车：威武的战车。

（2）吾走者自止：我军的逃兵自会回来。吾走者，我军逃走的士兵。

（3）不敢当：难以抵挡。

（4）伏：埋伏。

（5）积弩：密集射来的弩箭。

【译文】

武王问太公道："我军深入敌国境内，如果突然与敌遭遇，敌军兵力甚多，势力极强，并以威武的战车和骁勇骑兵，直向我军左右两侧包抄而来，我三军为之震恐，纷纷逃散，不可遏止，该怎么办呢？"

太公回答说：这种行动的军队，称之为败兵。善于用兵的人可以制胜，不善于用兵的人可能败亡。"

武王又问："那么应该怎么办呢？"

太公回答说："埋伏我精兵强弩，以戎车骁骑掩护左右，一般离主力约 3 里之远，敌人如果追击而来，则出动我战车、骑兵，猛攻其两侧，这样敌人必定受到扰乱，我军逃跑的士卒就会自动回来。"

武王又问："如果敌人与我军的车骑相遇，兵力上敌众我寡、敌强我弱，敌人前来攻我，阵势整齐、士卒精锐，我军队伍无法阻挡，该怎么办呢？"

太公回答说："此时应选用我精兵强弩埋伏于左右；我车骑部队则坚守阵地。如果敌人通过我军埋伏的地方，就集中弓弩射击他的两翼，同时出动车骑，以精兵锐卒猛击之，或袭其前，或攻其后，敌人虽众，势必败走。"

武王说："好啊！"

【心得】

此篇论述在敌强我弱的劣势下，猝然与敌相遇，如何击退敌人进攻的作战方略。其基本精神与前篇一致，就是要善于调动我军各种精锐的兵力，主动还击。

太公认为，此时伏兵的运用十分重要。因为，在任何战斗中，伏兵都可以发挥出其不意的效果，以及以一当十、以弱胜强的作用。也就是说，让敌人在明处，你在暗处，敌人想攻则没有目标，想守则防不胜防，完全处于被动挨打的局面。而伏兵最能发挥特殊战斗力的武器，在古代当然就是弓弩了，所以太公特别强调“伏我材士强弩”，其他兵械则配备作战。

《吴子兵书·应变第五》云：“用少者务隘。”隘，狭、小、险阻。又《百战奇法·寡战》也云：“凡战，若以寡敌众，必以日暮，或伏于深草，或邀于隘路，战则必胜。”意思都是说，如果敌众我寡，一定要利用黄昏的时候，或者在深山草丛中设置伏兵，或者在谷口隘路截击敌人，战斗就一定能胜利。这些谋略思想，与姜太公所主张的相同，是古代作战以少胜多的一个重要原则。

一般说来，山岳丛林，深沟险谷，大部队难以展开，而小部队却可以从容布置。战争史上一再表明，以少量兵力对众多敌人，强攻硬拼是难以克敌制胜的，最好的办法是选择隐蔽、险要地形，或设伏、或截击，这样既可有效地保存自己，又易达成突然歼敌的目的。

据《北史·周太祖本纪》载，西魏大统三年，东魏天平四年（公元537年），宇文泰击败东魏高欢进攻的渭曲之战，就是体现“用少务隘”军事原则的战例之一。从当时的兵力看，高欢优于宇文泰军甚多，拥兵20万，而宇文泰军则不足万人。

当时诸将皆认为寡不能敌众，纷纷请求等高欢往西进时再出击。宇文泰则说，如果高欢进至长安，人心必然大乱，乘其远道而来，应该立即迎击。于是，命将士只带3日粮，渡渭水，前往沙苑（今山西高陵县），距高欢仅60里而设阵。

宇文泰采纳部下李弼建议，预先在渭曲“背水东西为阵”，命令将士都隐蔽在芦苇丛中，以鼓声为号发起攻击。

傍晚时分，高欢军到，见宇文泰亲自率军前来，列阵准备决战，而且见西魏军兵少，争相进击，行列大乱。

双方正待交兵，宇文泰鸣鼓而攻，士卒都冲向前去，西魏将于谨率众合击，李弼率铁骑横击，将高欢军腰斩为二，斩杀无数。高欢鸣鼓收兵，众心离散，无法再战，连夜渡河东撤。

高欢此役损失甲士 8 万，且皆为精锐。而宇文泰在此渭曲会战中，则以“寡军务隘”之策大获全胜。

从 1943 年 10 月 1 日起，日军调集 16 个大队和伪军一部，共 2 万余人，在飞机配合下，分三线对我晋冀鲁豫边区太岳抗日根据地进行所谓“铁滚扫荡”。八路军太岳军区 386 旅 16 团跳出了敌人的重重封锁后，于 10 月 22 日开赴延安途中，乘虚进抵敌指挥部临汾附近，获悉临汾之敌可能东进。为了打击敌人的嚣张气焰，配合根据地军民粉碎敌人扫荡，团首长决定在韩略村西南敌必经公路两侧选择有利地形设伏，以 4 个连的优势兵力伏击敌人的汽车运输队。24 日凌晨 3 时，我各伏击分队全部进入了伏击阵地。8 时，从临汾方向开来了 13 辆满载日军的汽车，内中有 3 辆小汽车，进入我军伏击圈内。我 6 连截尾，首先把最后一辆汽车打着了火，断敌退路。我九连斩头，用猛烈火力迎头拦住敌人。公路两边居高临下的轻重火力，如迅雷急雨般地倾泻下去。立时，山沟底里，硝烟弥漫，弹片横飞，日军惊恐万状，混乱一团，晕头转向，丢盔弃甲。4 连和 5 连同时从公路两侧冲出，迅速地将敌分割成数段。勇士们有的端着刺刀，有的提着大刀，扑向敌人，与一群群拿着指挥刀的鬼子进行肉搏。激战三小时，全歼该敌 120 余人。从缴获的文件中查明，此敌正是“皇军战地观战团”，均少将以下联队长以上军官。敌人临汾指挥部大惊失色，急忙抽调进犯太岳抗日根据地的兵力数千人，在飞机掩护下，连夜合击我军。我 16 团按原计划西撤，开赴延安去了。我太岳抗日根据地军民乘机出击歼敌，粉碎了敌人的“铁滚扫荡”。

五　鸟云山兵

【原文】

武王问太公曰：“引兵深入诸侯之地，遇高山盘石，其上亭亭[1]，无有草木，四面受敌，吾三军恐惧，士卒迷惑，吾欲以守则固，以战则胜，为之奈何？”

太公曰：“凡三军处山之高，则为敌所栖[2]，处山之下，则为敌所囚[3]。既以被山而处，必为鸟云之阵[4]。鸟云之阵，阴阳[5]皆备，或屯其阴，或屯其阳。处山之阳，备山之阴；处山之阴，备山之阳；处山之左，备山之右；处山之右，备山之左。其山，敌所能陵[6]者，兵备其表，衢道[7]通谷，绝以武车，高置旌旗，谨敕三军，无使敌人知吾之情，是谓山城[8]。行列已定，士卒已阵，法令已行，奇正已设，各置冲阵于山之表，便兵所处，



乃分车骑为鸟云之阵。三军疾战，敌人虽众，其将可擒。”

【注释】

（1）亭亭：山峦高耸的样子。

（2）为敌所栖：被敌人包围。栖，本意是鸟类停息歇宿的意思。

（3）因：囚禁。此为监视之意。

（4）鸟云之阵：指机动部队。

（5）阴阳：山的北面叫阴，南面叫阳。

（6）陵：攀登。

（7）衢道：四通八达的道路。

（8）山城：以山为城，即依托山地的防御。

【译文】

武王问太公道：“我军深入敌国境内，遇到高山磐石，其峰峦高耸，没有草木，四面受敌围困，我三军因之恐惧，士卒迷惑。我想在此防守则能坚固，进攻则能取胜，应该怎么办呢？”

太公回答说：“大凡军队驻扎在山顶，容易被敌人所孤立；驻扎在山下，则容易为敌人所围困。既然在山地作战，就必须布设‘鸟云阵’。所谓‘鸟云阵’，就是对山南山北各方面都要严加戒备，机动地控制各处地形。或屯兵于山之北，或屯兵于山之南。屯兵于山北，须戒备于山南；屯兵于山南，则须戒备于山北；屯兵山左，戒备山右；屯兵山右，戒备山左。凡是敌人能够攀越的地方，都要派兵戒备，所有交通要道和能够通行的谷地，必须用战车阻绝。同时，高挂军旗，谨饬三军，严阵以待，不使敌人探知我方军情，这叫做‘山城’。部署完后，士卒各就其位，谨守法令，作好奇正变化的埋伏，分别配置冲阵于高处便于作战的地方，将战车、骑兵布为鸟云阵。敌军来攻之时，命令迅速且猛烈攻击，敌人尽管众多，也可以打败，甚至俘获它的将领。”

【心得】

没有草木的高山峻岭，野兽不能隐藏，只有鸟儿可以飞越，高山作战亦应当从中获得启示，为此，太公提出了“鸟云阵”的战术。

所谓鸟云阵，就是要善于利用和控制整个山势的地形，采取机动的办法驻兵和防备，使整个部队调遣灵活、攻守自如，不致被敌军孤立围困在一个地方，动弹不得。马谡失街亭便是很好的例证。

当诸葛亮平定南方后，回师北征要攻取长安时，曹叡又起用司马懿率兵迎战蜀军。

诸葛亮知道司马懿率兵前来迎战，料定他会来取街亭，决定增兵防守。并同意让马谡去守街亭。诸葛亮虽然同意马谡去守街亭，让他领2500精兵前往，但仍不放心，又叫谨慎的王平去协助他。马谡到街亭看地形以后，发现旁边有座孤山，异常险峻，林木遍地地，他认为这是个天然屯兵的好地方。王平极力反对，可马谡大笑，说他不懂兵法：“兵法书上说过：居高临下，势如破竹。如果魏兵敢来，我就杀他个落花流水，有来无回！”王平耐心地劝说：“我多次随丞相出征，受益很多，眼前这座山是个孤山无援的绝地，如果魏军四而围来，断绝水道，我军会不战自乱。”马谡依然不听，王平无奈，只好说：“如果参军坚持要在山上扎寨，请给我一部分人马，我到山的西面扎个小寨，好与你互相呼应，万一魏兵来攻，可以互相支援。”马谡答应了，于是王平在离山10里的地方扎了一个小寨，并画成图本，派人速送诸葛亮，报告马谡不听劝说，坚持扎寨山上的情况。诸葛亮一见图本，知道马谡放弃要道，占山为寨，不禁拍案大惊：“马谡无知坑害了我的军队了！”他对左右的人说：“如果魏兵四面包围，断了水源，不要两天，我军不战自乱。如果街亭失守，后路切断，如何安全撤退？”正在诸葛亮着急时，有人来报紧急军情：“街亭失守！”诸葛亮气得顿足，叹气说：“败局已定，大势已去，都怪我用人不当，过错真大啊！”他只好采取紧急措施，应付突然事变，命令蜀军先撤回汉中。

六　鸟云泽兵

【原文】

武王问太公曰："引兵深入诸侯之地，与敌人临水相拒[1]，敌富而众，我贫而寡，逾水击之，则不能前，欲久其日[2]，则粮食少。吾居斥卤[3]之地，四旁无邑，又无草木，三军无所掠取，牛马无所刍牧[4]，为之奈何？"

太公曰："三军无备，牛马无食，士卒无粮，如此者，索便诈敌而亟去之，设伏兵于后。"

武王曰："敌不可得而诈，吾士卒迷惑，敌人越我前后，吾三军败乱而走，为之奈何？"



太公曰："求途[5]之道，金玉为主[6]。必因敌使，精微为宝。"

武王曰："敌人知我伏兵，大军不肯济[7]，别将分队以逾于水，吾三军大恐，为之奈何？"

太公曰："如此者，分为冲阵，使兵所处，须其必出，发我伏兵，疾

击其后，强弩两旁，射其左右。车骑分为鸟云之阵，备其前后，三军疾战。敌人见我战合，其大车必济水而来，发我伏兵，疾击其后，车骑冲其左右，敌人虽众，其将可走。凡用兵之大要，当敌临战，必置冲阵，便兵所处，然后以车骑分为鸟云之阵，此用兵之奇也。所谓鸟云者，鸟散而云合，变化无穷者也。”

武王曰：“善哉！”

【注释】

（1）相拒：对峙。拒，抵御。

（2）欲久其日：想久拖时日。

（3）斥卤：指盐碱地带。斥，咸。卤，盐。

（4）刍牧：割草放牧。

（5）求途：寻求退路。

（6）金玉为主：以金银财宝的诱惑为主要手段。

（7）济：渡过。

【译文】

武王问太公道：“我军深入敌国之境，与敌隔水对峙，敌军资材充足，兵力众多；我军资材贫乏，兵力寡少。我想渡水攻敌，却无力前进，我想拖延时日，粮食又不足。我军处于盐碱地带，附近没有城邑，也没有草木，军队无处取得资源，牛马无处放牧，应该怎么办呢？”

太公回答说：“三军没有充足的装备，牛马没有饲料，士卒没有粮食，处于这种情况下，应该寻找机会，设法欺诈敌人，迅速离开此地，并设伏兵于后，以防敌人追击。”

武王又问：“如果敌人未中我计，我军士卒又恐慌迷惑，敌人前后攻来，我三军顿时溃退，该怎么办呢？”

太公回答说：“这时寻求出路的方法，要以重金美玉使敌人产生掠夺之心并且贿赂敌方军使，以了解敌人的情况。此事必须周密

细致，不使敌人察觉。”

武王又问：“如果敌人知道我设有伏兵，而其大军不肯渡河，只派遣部分兵力渡水攻我，我三军因之恐惧，又该怎么办呢？”

太公回答说：“如果这样，我应于地形便利之地设置冲击部队，等到敌军全部渡水而来，然后发动我伏兵猛烈攻击其后方，又令两侧弓弩手射其左右。此时车兵、骑兵布好鸟云阵，戒备于前后，与敌疾战。敌人见我军与之交战，其大军必渡水来攻，我则发动伏兵，疾攻其后，而车兵、骑兵则攻击其左右。敌军虽然众多，必定败溃而逃。用兵的主要原则，在于与敌交战之前，必须部署冲阵的攻击部队，将其配置在便于作战的地方。然后将车兵、骑兵组成鸟云阵，以便灵活调遣，机动出击，使各部兵力能更密切地配合作战，出其不意地打击敌人。所谓‘鸟云’，就是战车和骑兵作机动兵力使用，如同飞鸟散开云朵合聚那样变化无穷的意思。”

武王说：“好啊！”

【心得】

本篇论述在两军临水对峙，而敌众我寡、敌富我贫，且我军处于地瘠人稀的不利条件下如何取胜的方略。如果说我有三重不利，而敌有三重优势，我军是否就没有了绝处求生的希望，只好举手投降呢？不然！战争胜败的因素是多方面的，主观上是否善于用兵，常常比客观上有利的形势更重要。就像下棋一样，往往大好的棋局，只因一着失误，便导致满盘皆输。

战争不是一成不变的运动规则，战争的成员必须服从集体的意志，但集体的意志并不完全等同于个人的意志。所以在任何势力的对立中，不免出现叛徒、腐化分子和意志薄弱者，他们是敌人的潜在“敌人”。记住这一点，就告诉我们：“打仗不要忘了敌人”，他们之中也有可供我们利用的人。用金钱美玉收买“有用的敌人”，在一切意义的战场上都是极为有效的武器。姜太公主张“求途之道，金玉为主”是有道理的。

七　少　众

【原文】

武王问太公曰："吾欲以少击众，以弱击强，为之奈何？"

太公曰："以少击众者，必以日之暮，伏于深草，要之隘路；以弱击强者，必得大国而与，邻国之助。"

武王曰："我无深草，又无隘路，敌人已至，不适日暮；我无大国之与，又无邻国之助，为之奈何？"

太公曰："妄张诈诱[1]，以荧惑[2]其将，迂[3]其道，令过深草；远其路，令会日路[4]，前行未渡水，后行未及舍，发我伏兵，疾击其左右，车骑扰乱其前后，敌人虽众，其将可走。事大国之君，下邻国之士，厚其币，卑其辞，如此则得大国之与，邻



国之助矣!”

武王曰:“善哉!”

【注释】

(1) 妄张诈诱:采用夸张欺骗的手段蛊惑之。妄张,夸张。

(2) 荧惑:迷惑。荧,使人目眩。

(3) 迂:绕开、迂回。

(4) 令会日路:使敌人正好在日落天暗时与我交会。

【译文】

武王问太公道:“我想以少击众,以弱击强,怎样才能取胜呢?”

太公回答说:“以少击众,须待夜暮降临之际,埋伏军队于深草丛林之中,或拦腰袭击敌人于隘路险阻之处。以弱击强,须得到大国的支援、邻国的援助。”

武王又问:“我军所在地形上,既无深草丛林可以埋伏,又无隘路险阻可以利用,敌人已经攻来,正巧还未到日暮时分;我方既没有大国的支援,也没有邻国的援助,这又该怎么办呢?”

太公回答说:“可以用虚张声势、引诱诈骗的方法迷惑敌人的将帅,诱使敌人迂回前进,通过深山丛林或隘路险阻之地。引诱敌人多绕远道,拖到日暮时与我方交战,乘敌人前面的部队还没有渡河,后面的队伍还来不及扎营,我则趁此时发动伏兵,猛击其左右,同时出动车兵、骑兵扰乱其前后,敌人虽然众多,其将必定败走。采行此战法,外交上加以配合,事奉大国的君主,礼遇邻国的贤士,用厚金相赠,言辞谦逊,这样就可以得到大国的支援、邻国的援助了。”

武王说:“好啊!”

【心得】

本篇讲述如何以少击众,以弱击强的战术战略。

姜太公提出：以少击众要选择有利的时空环境，即以客观的优势来弥补我军主观上的不足，而以客观的劣势来削弱敌军主观上的优势，把两方面的工作结合起来，同时进行，就能收到加倍的成果。比如草丛、黑夜、险阻，作为交战双方的时空环境，胜负往往就决定于谁更善于利用这种时空环境对自己构成优势，对敌方造成劣势。处于优势者，虽少必胜；处于劣势者，虽众必败，这是一般的规律。

在敌强我弱的情况下，欲“以少击众，以弱击强”，可以采用多种方法，伪装强大，使敌方无法判断我之虚实，因而不敢轻易与我交战，如此便可保全我军实力，安全撤退。

《南史·檀道济传》记述，宋文帝元嘉八年（公元431年），檀道济统军征讨北魏，与魏军连战30余仗多捷，进军至历城（今济南市郊）时，因军粮不济而准备撤退。叛投魏军的士兵泄露了宋军缺粮谋退的消息，魏军派密探潜入宋军营地侦察。檀道济早有预料，秘密让军粮官在晚上高声点数军粮，士兵用沙子充米、以斗来量。一边量，一边唱：一斗、两斗……几石、几十石，一袋又一袋的沙子高高堆放着，边上撒些米粒。魏军密探回报了宋军粮足的消息，魏军因此不敢追赶，并处死了宋军的降卒。宋军因此得以安全撤军。

此后，唱筹量沙作为示假隐真的一条谋略，被历代兵家所广泛运用。

另有一则寓言故事叫做“狼来了”，告诫人们不要说谎话。但在敌我双方的生死斗争中，“狼来了”是一种正常，甚至杰出的谋略手段。运用“虚虚实实”的谋略，实际上就是“狼来了”现象。运用和识破这个谋略是谋略家向来重视的问题。

以弱击强还要取得外交上的支援和援助，道理和以少击众是一样的。你取得了大国的支援和邻国的援助，敌人就失掉了这种支援和援助；你若益加强盛了，而敌人即相对地被削弱了。

战争是一种强化自己和弱化敌人的双管齐下的艺术。

营寨，以抵御敌人的进攻。

（3）屯：作战时的编制单位。

【译文】

武王问太公说："我军深入敌国境内，与敌相遇于险阻狭隘之地。我军所处的地形是左靠山右临水；敌军所处之地形是右靠山左临水，各据险要，互相对峙，都想要以防守就能坚固，进攻就获胜。在这种情况下，应该怎么办？"

太公回答说："我军占领山的左侧时，就应当迅速戒备山的右侧；占领山的右侧时，就应当迅速戒备山的左侧。面对险要的大江而又没有船只可资利用，就可以用天然浮物作筏子将我军渡过。已经渡过江的部队应当迅速开辟前进的道路，以便抢占有利的地形。用武冲大战车部署前后，广泛配置弓弩手，以使阵形坚固，阻绝于山口要道，并在阵地上高竖旌旗，这就构成了一座车城。"

"大凡在险处作战，其方法应以武冲大战车为前道，大盾牌为掩护，令材士强弩保障我左右两翼，步兵每3000人为一单位，编成攻击队形，配置在便于进攻作战的地形上。进攻时，左军用于左翼，右军用于右翼，中军用于中央，三军齐头并进，轮番作战、轮番休息，不断猛攻，直到取得胜利为止。"

武王说："好啊！"

【心得】

此篇论述"险战"之法，即敌我双方在分据山水险要、互相对峙的情况下，如何防守与攻战的方略。依姜太公的看法，他认为部队要控制地形地势，开辟新的战场，以利于充分发挥我军的战斗力。

从全文看来，姜太公所谓的"险"，不仅是山水地形之险，更是军队布阵用兵之险，即"车城险战"。山川之险是死的，"车城"之险是活的。这是更高的险，是险中之险。太公反复讲述了"车城险战"的布置之法和运用之方，认为这种"险"才是"以守则固，

以战则胜”的根本。

从另一个角度讲，“以守则固，以战则胜”，就是在不被敌人打败的情形下，等待和寻求敌人可能被我战胜的时机，而后寻敌可乘之隙，以便战而胜之。

《旧唐书·太宗本纪》记载：公元618年，李世民和西秦薛仁杲作战。李世民的军队到达高摭城（今陕西长武县北），薛仁杲派他的大将宗罗睺去抵御。他几次向唐军挑战，将官们都请求应战，李世民始终坚持不出，并说：“我们刚打败仗，士气不高，敌人因为打过胜仗，很骄傲，有轻视我军的心理，所以应该坚守工事等待机会。敌人骄傲，我们奋勉，一战就可击败敌人。”于是给军队下命令。“有敢于请求出战的，一定按军法从事。”两军相持60余天，薛仁杲的粮食吃完了，一部分将士向唐军投降。李世民了解到敌人将士离心，有可胜的机会，于是派他的一位将军梁实在浅水原（今陕西长武县东北）布阵诱敌。宗罗睺果然上当，把他的全部精锐部队向梁实进攻。梁实固守，宗罗睺连攻几天不下，李世民估计敌已疲劳，才下令布阵攻敌，宗罗睺大败。

这一战例正是孙子“先为不可胜，以待敌之可胜”战略的具体体现。“待敌之可胜”并非消极等待，而是一种积极的谋略思想。孙武在此段之后又说，“故善战者，立于不败之地，而不失敌之败也”，就是先有“自保”不败，而后相机破敌，“不可胜在己。可胜在敌”。克服自己的弱点，要靠主观努力，修道而保法，能为胜败之政。要钻敌人的空子，必须敌人有空子可钻，引诱敌人，必使敌人上当才行。善战者，能为不可胜，但可乘敌之可胜。因为，“必可胜”不但在己，也在敌。战争双方都在高度地发挥主观能动性，但是，高明的将帅，可以通过种种手段使敌人犯错误。我们可以发现、利用敌人的弱点和错误，战而胜之。《百战奇法·守战》云：“知己有未可胜之理，则我且固守，待敌有可胜之理，则出兵以攻之，无有不胜。”“待敌之可胜”，在己方来说主要也靠主观能动性，发现可胜的条件。消极等待，不及时发现敌之弱点和错误，胜利是“待”不来的。

第六章　犬韬篇

◉　本韬综述

本韬着重论述了操练、编选步兵及车骑兵的基本战术。一共分 10 篇，全部都是太公与武王的对话。前 5 篇讲教练之法，后 5 篇讲编选事项。

若要采取全面行动，就必须在预定的期限内，将所有的兵力集结起来。因为时间就是战机，时间就是胜利，必须“移书”为据，“立表”为准，以保确凿无误。为保证集结，大将宜先定战地、战日，然后颁布命令，将士们约定日期，攻城围邑，届时各部队都集合在约定的地方，并按到达的先后顺序，先到者给予适当的奖励，迟到者格杀勿论，依此法行令，无论远近，部众都会按时集合。任何分治的物件，都必须有统一的法规，才可能在必要时将它们集中起来，否则各行其事，既不能分别管理，也不能统一领导。

临敌作战的关键，是抓住战机。太公说：“敌人所集可击，人马未食可击，天时不顺可击，地形未得可击，奔走可击，不戒可击，将离士卒可击，涉长路可击，济水可击，不暇可击，阻难狭路可击，乱行可击，心怖可击。”能够抓住以上良机，就可获得意想不到的成功。

临敌作战时，步兵与车骑，应当收放自如。太公说：“步兵与车骑战者，必依丘陵险阻，长兵强弩居前，短兵弱弩居后。”轮流更换战斗、轮流休息，敌人车骑虽向我大举进攻，我如坚守阵地、迅速猛攻、射歼其人马，便可将敌人击败。同时，我方必须另派一部分将士强弩防备后方。

一　分　合

【原文】

武王问太公曰：“王者帅师，三军分数处，将欲期会合战[1]，约誓[2]赏罚，为之奈何？”

太公曰：“凡用兵之法，三军之众，必有分合之变。其大将先定战地、战日，然后移檄书[3]与诸将吏：期攻城围邑，各会其所，明告战日，漏刻[4]有时。大将设营而阵，立表辕门[5]，清道而待。诸将吏至者，校[6]其先后，先期至者赏，后期至者斩。如此，则远近奔集，三军俱至，并力合战[7]。”

【注释】

（1）合战：会合各部兵力与敌作战。

（2）约誓：宣布事前先制定好的盟约。约，盟约。誓，古代告



诫将士的言辞。

（3）檄书：古代官府用于征召、晓谕、征讨的文书。

（4）漏刻：古代的计时器，按漏水的刻数记时。

（5）立表辕门：立表，古代立木为表，用观察日影移动的方法来记时。辕门，军门、营门。

（6）校：校对、比较。

（7）合战：集中兵力作战。合，集中。

【译文】

武王同太公说："国君统兵出征，三军分驻数地，要想按期集合军队与敌交战，誓师颁发命令，宣布赏罚条例，应该怎么办？"

太公回答说："用兵的法则，由于三军众多，必然有分散和集中的变化。主将首先要确定作战的地点和日期，然后用紧急文书下达各部将吏：约定围攻的城邑及各部会合的地区、作战日期、到达时间。然后主将设营布阵，在辕门立下木表，以观测日影，肃清道路，计时等候各部将士到来。将士到达的时间，要核对其先后，先到者有赏，误期迟到的斩首示众。这样，不论远近，所有部众都会按期赶来会集，三军就能集中力量与敌交战了。"

【心得】

这篇讲述的是"三军之众，必有分合"之变的规律特点。怎样才能将分驻各地的部队迅速集合起来，这必须按法纪的规章办事，做到坚决、严厉、准确，并用重赏严刑加以监督。

其中，最重要的是集合的时间，因为时间就是战机，时间就是胜利，必须"移书"为据，"立表"为准，以保确凿无误。

任何分治的物件，都必须有统一的法规，才可能在必要时将它们集中起来，否则各行其事，既不能分别管理，也不能统合领导。

军队有铁的纪律，才能令行禁止。有战斗力。所谓"兵当先严纪律，设谋制胜在后"，就是这个意思。在我国历史上，宋代的岳家军、明代的戚家军，都是由于赏罚严明，才不畏强敌，勇敢善战

的。戚继光从自己的治军经验中提出，赏罚要合乎情理。情理者，众人之心声也。就是说，要奖励的人必须是群众所喜爱、佩服的，要惩罚的人也必须是群众所痛恨、厌恶的；善恶分清，功过分清，才能赏罚严明；或赏或罚，都需要先把道理讲清，使大家知道受赏受罚的原因，就会使众人真正受到教育而不会产生怨恨之心。

吴王阖闾时，孙武来到吴国。阖闾读了他的著作，很是钦佩。问道："可以试试练兵的方法让我看看吗?"孙武说："可以。"又问："你的练兵方法可以适用于妇女吗?"孙武说："可以。"。

于是阖闾挑出宫中美女180人，交给孙武。孙武把她们编成两队，派阖闾的两个最宠爱的姬妾，分任队长，每人都持着戟，站成了队。孙武先对她们说："你们都知道心、左右手和背的位置吗?"她们都说"知道"。孙武说："心在前，左手在左，右手在右，背在后。大家都明白吗?"她们都说"明白"。孙武部署已定，设下了执行军法用的斧钺，"即三令五申之"。然后击鼓使她们向右。

宫女们却嘻嘻哈哈地笑起来。孙武说："约束不明，申令不熟，这次应由将帅负责。"于是"复三令五申而鼓之左，宫女们复大笑"。

孙武说："部署已经明确，解释也已透彻，这次仍旧不照办，那就是士兵不听指挥的问题了，队长应受军法处分!"

吴王阖闾正在台上观看操练，见要杀他两个爱姬了，大吃一惊，急忙派人下来传话，说："我已经知道将军善于用兵了。我没有这两个爱姬饭都吃不下的，请不要杀她们吧!"孙武答道："我既已受命为将，将在军，君命有所不受!"当即把两个队长斩首示众，依次派第二个人分任队长。于是又击鼓操练，宫女们不论向左、向右、前进、后退、跪下、起立，全都服从命令，而且严肃认真，毫无嘻笑喧哗的声音了。

孙武便向阖闾报告道；"兵已经练好了，请大王检阅。这两队士兵，尽可任意指挥，即使叫她们到水里火里去也不会抗命了。"阖闾苦笑道；"行了，你休息休息吧，我不想检阅了。"孙武有些不满，说；"您只欣赏我的理论，却不支持我实行!"阖闾到底还是拜他为将。

二　武　锋

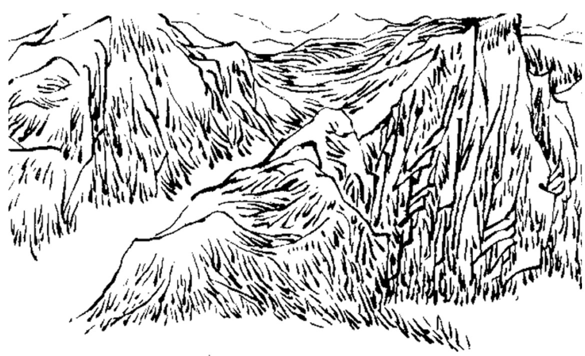
【原文】

武王问太公曰："凡用兵之要，必有武车骁骑，驰阵选锋[1]，见可则击之。如何则可击？"

太公曰："夫欲击者，当审察敌人十四变[2]，变见则击之，敌人必败。"

武王曰："十四变可得闻乎？"

太公曰："敌人新集[3]可击，人马未食可击；天时不顺可击；地形未得可击；奔走可击；不戒[4]可击；疲劳可击；将离士卒可击；涉长路可击；济水可击；不暇[5]可击；阻难狭路可击；乱行可击；心怖[6]可击。"





【注释】

（1）驰阵选锋：指冲锋陷阵的锐士。

（2）变：变故，指对敌不利的情况。

（3）新集：刚刚集中起来.

（4）不戒：疏于警戒。

（5）不暇：忙乱不整，张惶不安。

（6）心怖：军心

恐怖，张惶不安。

【译文】

武王问太公道：“大凡用兵的原则，必须装备威武的战车，骁勇的骑兵，以及冲锋陷阵的勇士，发现敌人有可乘之机，就迅速发起攻击。但是，究竟什么时候可以发起攻击呢？”

太公回答说：“要想攻击敌人，应当观察审视敌人 14 种变化情况。这 14 种变化的情况出现了，就立即发起攻击，敌人必败。”

武王又问：“14 种对敌不利的情况是哪些呢？”

太公说：“敌人刚集众时可以攻击；人马饥饿，尚未吃饱时可以攻击；天气对敌不利时可以攻击；地形对敌不利时可以攻击；敌人奔走赶路时可以攻击；敌人毫无戒备时可以攻击；敌人疲劳时可以攻击；将帅离开部队时可以攻击；长途跋涉时可以攻击；敌军渡河时可以攻击；敌军忙乱时可以攻击；通过隘路险阻时可以攻击；行列散乱时可以攻击；军心惊恐时可以攻击。”

【心得】

本篇论述战场上最有利于攻击敌人的 14 种战机。

姜太公认为，这 14 种战机都从“审察敌人”而来。所谓“审察敌人”，就是用观察、探测等方法了解敌之天时、地利、人和等种种情况的变化，摸清敌人的动向和处境状态，掌握敌人最不利的时机，然后迅速地抓住这个时机，向敌人发起猛烈的攻击。

有利的战机，并不仅仅是我方独立自觉的优势。有利的战机还源自于敌方，对敌人不利的战机，就是对我方有利的战机。胜利的战机，要从敌我双方去寻找。所谓知己知彼，才能百战百胜。

三　练　士

【原文】

武王问太公曰："练士[1]之道奈何？"

太公曰："军中有大勇、敢死、乐伤者，聚为一卒[2]，名曰'冒刃之士'；有锐气壮勇强暴者，聚为一卒，名曰'陷阵之士'；有奇表[3]长剑、接武[4]齐列者，聚为一卒，名曰'勇锐之士'；有拔距[5]、伸钩[6]、强梁[7]多力、溃破金鼓、绝灭旌旗者，聚为一卒，名曰'勇力之士'；有逾高绝远[8]，轻足善走者[9]，聚为一卒，名曰'寇兵之士'；有王臣失势，欲复见功者，聚为一卒，名曰'死斗之士'；有死将之人，子弟欲与其将报仇者，聚为一卒，名曰'敢死之士'；有赘婿[10]人虏，欲掩迹扬名者，聚为一卒，名曰'励钝[11]之士'；有贫穷愤怒，欲快其心者，聚



为一卒，名曰‘必死之士’；有胥靡[12]免罪之人，欲逃其耻者，聚为一卒，名曰‘幸[13]用之士’；有材技兼人，能负重致远者，聚为一卒，名曰‘待命之士’。此军之服习，不可不察也。”

【注释】

（1）练士：挑选士卒。练：通拣，挑选、选择。

（2）卒：古时百人称卒。这里泛指军中一种有组织的单位。

（3）奇表：体态奇异。

（4）接武：接踵，一个接一个地。武，足迹。

（5）拔距：古代运动习武的游戏，类似今之拔河。这里形容臂力过人。

（6）伸钩：把弯钩伸直，形容力大。

（7）强梁：强横、凶暴。

（8）腧高绝远：越高山、走远路。

（9）轻足善走者：脚轻，善于奔跑之人。

（10）赘婿：男战败被虏又被招为婿的人。

（11）励钝：激励不努力的人。

（12）胥靡：刑徒囚犯。

（13）幸：封建时代指受帝王的宠爱叫幸。

【译文】

武王问太公道：“挑选和组编士兵的方法为何？”

太公回答说：“把军中有胆量、不怕死的士兵编为一队，取名‘冒刃之士’；把有锐气、强壮和凶猛的士兵编为一队，取名‘陷阵之士’；把动作奇特、善用长剑，在队列中步伐稳健的，编为一队，取名‘勇锐之士’；有臂力过人，能伸钩破敌人阵脚、凶猛强悍、捣敌金鼓、拔敌旌旗的，编为一队，取名‘勇力之士’；把能攀山越岭，长于跋涉、脚轻善走的编为一队，取名‘寇兵之士’；把在君主面前因过失势，想重新建立功勋的，编为一队，取名‘死

斗之士’；有阵亡将帅的子弟想为父母兄弟报仇的，编为一队，取名‘敢死之士’；有曾被敌招赘、俘虏，希望扬名遮丑的，编为一队，取名‘励钝之士’；有贫穷愤激，要求扬眉吐气的，编为一队，取名‘必死之士’；有被释放的罪犯，要洗刷其耻辱的，编为一队，取名‘幸用之士’；有才艺超人，能任重致远的，编为一队，取名‘待命之士’。这就是军队挑选士兵、组编队伍的方法，不可不详加考虑啊！”

【心得】

本篇讲述如何根据士卒的特点，挑选和编制队伍的方法。

以刻板的模式来看待和要求军人，是一种不正确的态度。军人也是人，也必然有人的复杂性。带兵的人不应该反感甚至害怕这种复杂性，以为军人的头脑越简单越好。姜太公具体分析了 14 种不同性格、思想、心态和从军目的的人，认为只要因势利导，使用得当，就能发挥这些人的积极性和战斗作用，这是极为明智的观点。

一支具有活力的军队，不能单由一种模式的人组成，任何一个单位、一个团体也是这样，一个社会更是如此。

因此，对人才的使用和管理，必须要根据人才个体的特点，考虑人才群体的协调状况。只有根据互补原则建立起来的人才群体结构，才可能发挥其最佳功能。

魏武帝曾下诏书说：“进取之士，不一定都有德行；有德行的人，未必能够进取。陈平难道是德行敦厚之人，苏秦难道是守信之人吗？然而，陈平安定了汉朝的基业，苏秦帮助弱小的燕国强大起来。这是用人所长的缘故。”

唐太宗是封建帝王中最善于用人的皇帝之一。他在位 22 年（公元 627 年～649 年），这个时期的政治较为清明，社会经济的恢复和发展较快，社会秩序也较安定，历史上称这个时期为“贞观之治”。能出现如此的盛世，这与唐太宗能知人善任、用其所长有关。魏征敢于犯上直谏，常常谏议治国施政的得失，指责唐太宗的过

错，总是知无不言、言无不尽。他向唐太宗先后陈谏200多件事，唐太宗总是把他当作一面镜子，言听计从，让他做了多年的谏议大夫。房玄龄、杜如晦沉智善谋，审时度势，善于处理内政，唐太宗就同时任用他们二人为宰相。李靖熟读兵法、精通韬略，善于统兵征战，唐太宗就让其统率大军，南平吴、北破突厥、西定吐谷浑，为唐朝立下汗马功劳。

唐太宗不仅能用人所长，而且还引导臣下僚属们正确地评价人物，多看别人的长处，学习别人的长处。有一天，他宴请房玄龄、魏征、李靖、温彦博、戴胄、王珪等六位大臣。当大家酒兴正浓的时候，太宗对王珪说："你善于识别和评价人才，今天不妨对在座的房玄龄等人评论一番，说说你和他们相比，有什么突出的长处。"王珪评论说："要论孜孜奉国、知无不为，我不如玄龄；要论犯颜切谏，生怕您赶不上尧、舜，我不如魏征；要论文武兼备、出入将相，我不如李靖；要论敷奏详明、办事公平，我不如温彦博；要论处繁理剧，长于决断，我不如戴胄。至于在激浊扬清、疾恶如仇这方面，我和他们五位比起来，也有一己之长。"房玄龄等人都觉得王珪的评论恰如其分。太宗也完全赞同王珪的看法，勉励大家要虚心向别人的长处学习，互相取长补短。

人无完人，各有所长，领导者在任用人才时必须注意此要点，应用其所长，避其所短，不因其有缺陷而苛求人才，这样才能人适其用、人尽其才。舍长以就短，必然导致事业的失败。

现代社会，分工日趋复杂，人才不可能成为各方面都专精的全才，作为一名领导者更要注意用其所长、避其所短，如此才能真正做到人尽其才，才能使事业兴旺发达。

四　教　战

【原文】

武王问太公说："合三军之众，欲令士卒，练士教战[1]之道奈何?"

太公曰："凡领三军，必有金鼓之节，所以整齐士众者也。将必先明告吏士，申[2]之以三令[3]，以教操兵起居[4]，旌旗指麾之变法。故教吏士，使一人学战，教成，合之十人；十人学战，教成，合之百人；百人学战，教成，合之千人；千人学战，教成，合之万人；万人学战，教成，合之三军之众；大战之法，教成，合之百万之众。故能成其大兵，立威于天下。"

武王曰："善哉!"



【注释】

（1）教战：教育训练部队打战。

（2）申：表明。

（3）三令：再三或反复地宣布命令。

（4）操兵起居：操兵，使用兵器。起居，指操练各种动作，如坐、站、进、退、分、合、解、结。

【译文】

武王问太公道："我想集合全军官兵，教他们熟习教育训练部队打仗的技术，有什么方法呢？"

太公回答说："凡是统率三军，必须用金鼓来指挥，才能使士卒步伐一致、队列整齐。将领必须先明确告诉官兵，再三申明军令，然后操练他们进、退、行、止等各种动作，要按旌旗的指挥变化。所以训练军队时，先进行单人教练，单人教练学成了，再十人合练；十人学成，再百人合练；百人学成，再千人合练；千人学成，再万人合练；万人学成，再三军合练大军作战的方法。各项教练都完成了，就可以会集成百万大军，组成强大的军队，立威于天下。"

武王说："好啊！"

【心得】

本篇讲述训练军队的方法。原则是要循序渐近、由简到繁，由单兵到合成，从个人、小队伍练起，逐步扩大，以至于万人、百万人的大军，都可以训练出来，形成强大的部队，立威于天下。

这个办法很好，既训练了战士，也训练了指挥。能指挥一人，才能指挥十人；能指挥十人，才能指挥千人；能指挥千人，才能指挥万人；能指挥万人，才能指挥百万大军。士兵训练出来了，将官也训练出来了。所以练兵，实际上也是练官，练兵与练官是分不开的。

教学相长，一切教与学的关系都是如此。

五　均　兵

【原文】

武王问太公曰："以车与步卒战，一车当[1]几步卒？几步卒当一车？以骑与步卒战，一骑当几步卒？几步卒当一骑？以车与骑战，一车当几骑？几骑当一车？"

太公曰："车者，军之羽翼也，所以陷坚阵，要强敌，遮走北[2]也。骑者军之伺候[3]也，所以踵[4]败车，绝粮道，击便寇也。故车骑不敌战，则一骑不能当步卒一人。三军之众成阵而相当，则易战之法，一车当步卒八十人，八十人当一车；一骑当步卒八人，八人当一骑；一车当十骑，十骑当一车。险战之法，一车当步卒四十人，四十人当一车；一骑当步卒四人，四人当一骑；一车当六骑，六骑当一卒。夫车骑者，车之武兵也，十乘败



千人，百乘败万人；十骑败百人，百骑走千人，此其人数也。”

武王曰：“车骑之吏数[5]，与阵法奈何？”

太公曰：“置车之吏数，五车一长，十车一吏，五十车一率[6]，百车一将。易战之法，五车为列，相去四十步，左右十步，队间六十步。险战之法，车必循道，十车为聚，二十车为屯，前后相去二十步，左右六步，队间三十，六步，五车一长，纵横相去二里，各返故道。置骑之吏数，五骑一长，十骑一吏，百骑一率，二百骑一将。易战之法，五骑为列，前后相去二十步，左右四步，队间五十步。险战者，前后相去十步，左右二步，队间二十五步。三十骑为一屯，六十骑为一辈[7]，十骑一吏，纵横相去百步，周环[8]各复故处。”

武王曰：“善哉！”

【注释】

（1）当：相当、抵。

（2）遮走北：断其退路。

（3）伺候：侦察敌人。伺，侦察。

（4）踵：跟随、接着。

（5）吏数：军官的编制方法。

（6）率：这里指车兵的一级单位。

（7）辈：这里指骑兵的一种战斗编组。

（8）周环：即周旋、交战的意思。

【译文】

武王问太公道：“用车兵与步兵打仗，一辆战车相当于几名步兵？几名步兵相当一辆战车？用骑兵与步兵打仗，一名骑兵相当于几名步兵？几名步兵相当于一名骑兵？用战车与骑兵打仗，一辆战车相当于几名骑兵？几名骑兵相当于一辆战车？”

太公回答说：“战车是军队的羽翼，用以突击敌军、截击强敌、

阻断敌人退路。骑兵是三军的耳目，用以侦察敌情、追击逃敌、断绝敌人的粮道、袭击流寇。因此，车与骑运用不当的话，若与敌战，一名骑兵还不能抵挡一名步兵。如果三军布列成阵，在平坦的地形上作战，车、骑便于驰骋，一辆战车便可以抵挡 80 名步兵，80 名步兵相当于一辆战车；一名骑兵可以抵挡 8 名步兵，8 名步兵相当于一名骑兵；一辆战车可以抵挡 10 名骑兵，10 名骑兵相当于一辆战车。如果在险阻的地形上作战，一辆战车可以抵挡 40 名步兵，40 名步兵相当于一辆战车；一名骑兵可以抵挡 4 名步兵，4 名步兵相当于一名骑兵；一辆战车可以抵挡 6 名骑兵，6 名骑兵相当于一辆战车。战车和骑兵，是部队中最武勇的实力。10 辆战车可以击败敌人之步兵 1000 人，100 辆战车可以击败敌人之步兵 1 万人；10 名骑兵，可以击败敌人之步兵 100 人；百名骑兵可以击败敌人之步兵 1000 人。这些都是大约的数字。”

武王又问道：“车兵、骑兵的军官数目和阵法怎样呢？”

太公回答说：“配置车兵的军官数目是：5 辆战车设一长，10 辆战车设一吏，50 辆战车设一率，百辆战车设一将。在平坦的地形上作战，其法是：5 辆战车为一列，前后相距 40 步。左右间隔 10 步，列队间距离和间隔各 36 步，在险阻的地形上作战，其法是：战车必须沿道路行驶，10 辆战车为一聚，20 辆战车为一屯，车与车前后相距 20 步，左右相距 6 步，列队间距离和间隔各 36 步。5 辆战车设一长，纵横相距 2 里，每辆战车撤出战斗后仍由原路返回。配置骑兵的军官数目是：5 名骑兵设一长，10 名骑兵设一吏，百名骑兵设一率，200 名骑兵设一将。在平坦的地形上作战，其法是：5 名骑兵为一列，前后相距 20 步，左右间隔 4 步，列队间距和间隔各 50 步。在险阻地形上作战时，前后相距 10 步，左右间隔 2 步，列队间距离和间隔各 25 步，30 名骑兵为一屯，60 名骑兵为一辈，每 10 名骑兵设一吏，纵横前后相距左右各百步，环绕一圈，各自归回原处。”

武王说：“好啊！”

【心得】

此篇讲述车兵、骑兵、步兵的性能和作战能力的比较，以及车骑的编制和阵法。太公指出，车与骑如果运用不当的话，若于敌战，一名骑兵还不能抵挡一名步名。由此，我们可以想到对人才的运用，好的统帅或领导一定会知晓“才有参差，各得其所”的道理。

人的能力参差有别，大小不同。就像升不可盛斛，满则外溢而丢弃。用人也是这样，如果用非其能，又怎能不产生差错呢？姜太公说：“平时多言多语，恶言满口，终日不绝，这样的人为众人所憎恶，被人们嫉恨。可安排他们在闾巷间当差，察奸举祸。这类人喜弄权术，好事多事，晚睡早起，劳而无怨，只有妇人之能所以只配做妇人之事。胸无城府，预先告诉别人检察之事，心肠软，劝人改过而勉加餐饭，为人老实，寡言少语，分配财物平均，这样的人只能做十人之将。对上善于言辞，恭敬有礼，对下专横，不听劝谏，好用刑罚，刑必见血，不避亲情。这种人可做百人之将。言辞间争强好胜，嫉恶如仇，斥人以刑，而使众人整齐划一，这是千人之将。神情谨慎，言语很少，关心士兵饥饱，熟悉下级艰难，这样的人足可做万人之将。战战栗栗，如临深渊，如履薄冰，做事一日比一日谨慎，勤于所任之事，亲近贤士，采纳众谋，用人有节制，言语不傲慢，忠心耿耿，竭诚尽力，这样的人堪为十万人之将。为人温良敦厚，做事堪称典范，一心一意，见贤则荐，严于执法，正直不阿，这样的人，可以做百万人之将。功名显赫，声传邻国，出入于豪门华屋，百姓们却愿意亲附；诚而有信，宽容大度，长于领导组织，卓有成效地做事，善于反败为胜，成事上知天文，下晓地理，对四海之内的臣民就如同对待妻儿老小一样，这样的人是英雄的楷模，是天下之英主。”

此篇有很多古代军事数学的知识，是军事运筹与作战实践的经验总结。这种贯穿着数学精神的兵种编制和阵法，随着武器的进步已发生了很大的变化，但是兵力设计方程式的运算永远是不可废的，因为它是任何一个军队实力估计的必要手段。

六　武车士

【原文】

武王问太公曰："选车士[1]奈何？"

太公曰："选车士之法，取年四十已下，长七尺五寸已上；走能逐奔马，及驰而乘之，前后、左右、上下周旋[2]，能缚束[3]旌旗，力能彀[4]八石弩[5]，射前后左右，皆便习者，名曰武车之士，不可不厚也。"

【注释】

（1）车士：乘车作战的武士，即车兵。

（2）周旋：指对付、应战。

（3）缚束：这里指控制、掌执的意思。

（4）彀：把弓拉满。

（5）八石弩：即拉力为960斤的弩。石：重量单位，古代120斤为一石。



【译文】

武王问太公道："要怎样选拔车兵的武士呢？"

太公回答说："选拔车兵武士的方法是：选年

龄 40 岁以下，身长 7 尺 5 寸以上；跑步能追赶奔马，并能在驰逐时驾驭车马，能应付前后、左右、上下各方的情况，能控制旗帜，拉满 8 石的弓弩，熟练地向左右、前后射杀敌人者。这种人是武艺高强的车兵，待遇不可不优厚。”

【心得】

战车上的武王不仅要勇敢，还要有全方位的素质和技能，善于奔跑、行动敏捷，能够驾车、扛旗、射箭，比一般的步兵、骑兵有更高的武艺，是古代士兵中作战技术最全面的人。对待这种士兵，太公主张待遇要特别优厚。

看来古代士兵的待遇——拿现在的话来说就是薪水——是有等级之分的，其基本的原则是按能付酬。

“按能付酬”这种薪水制度，似乎比“按劳付酬”的给薪方式更为合理。按劳付酬只适用于一种消极的简单劳动，不适用于较为复杂的创造性劳动。消极的简单劳动，比如我有东西，请你帮我挑到某处，我按这挑东西的重量和路程付给你相应的报酬。这种劳动不创造什么，只是一种劳动力的简单出卖。复杂的创造性劳动则不同，它需要人的智慧、才干和潜能的充分发挥。它要创造新的东西，这种新东西的价值，也许根本就不是金钱可以计算的。对这种劳动我们不能按劳付酬，而只能按能付酬。比如公司聘请一位经理，大学聘请一位教授，你怎么按劳付酬？若是经理人或教师都采行按劳付酬，按照所给予的报酬来付出他的劳动，也符合等价交换的原则，那么他就用不着努力去发挥他的创造性潜能了。按劳付酬在这里反而产生了消极作用，也是个不科学的概念。

所以，按能付酬才是一种最积极的薪水制度，它能充分调动人们的主体性潜能，让人们更加积极地去从事创造性劳动，为社会增加更多的财富。因此，我们应该把按劳付酬与按能付酬做一适当的结合与调整，并以按能付酬为主，否则将会影响我们社会、经济的发展与进步。

七 武骑士

【原文】

武王问太公曰："选骑士[1]奈何？"

太公曰："选骑之法，取年四十已下，长七尺五寸已上，壮健捷疾，超绝伦等[2]。能驰骑彀射，前后、左右、周旋进退，越沟堑，登丘陵，冒险阻，绝大泽，驰强敌，敌大众者，名曰武骑之士，不可不厚也。"

【注释】

（1）骑士：乘马作战的武士，指骑兵。

（2）伦等：指一般的人。伦，类。



【译文】

武王问太公说："要怎样选择骑兵呢？"

太公回答说："选择骑兵的原则是：选年龄 40 岁以下，身长 7.5 尺以上，身强力壮，行动快捷，超过一般人的人。他们能在纵马疾驰中弯弓射箭，善于回旋进退，善于从前后左右各方对付敌人，敢于跨越沟堑，攀登高地，冲过险阻，横渡大水，追逐强敌，击败众多的敌人。这种人称为武骑士，待遇不可不优厚。"

【心得】

这是武王问太公如何选骑兵的问题。太公认为，所选的骑兵年龄要在 40 岁以下，身体要强壮，行动要快捷；面对敌人的围追堵截，以及各种艰难险阻，都能够无所畏惧，勇往直前。只有这样的人才能做骑兵，才能够厚待之。的确，骑兵需要拥有很好的体能和技能，而且必须勇敢和矫健，因为他常常要面临单独作战的局面。一个合乎要求的骑兵，不是一两天就可以训练出来的，所以年龄的上限可放宽至 40 岁。

技能是一种生命，它具有超生理的力量。即使是在古代，40 岁的步兵，恐怕也归入老弱之列，在今天的部队中更找不到这种老兵了。但是对于技术性很强的兵种，年龄却可以大大地放宽，比如 40 岁的空军就可以驾驶飞机，驰骋蓝天，与敌交战，年轻的毛头小子未必是他的对手。

人的生理能量和生命是有限的，但掌握技能、技术的能力却是无限的。生存于现代，拥有多项专业技能是必需的，若身无几项技能，身处在竞争激烈的社会环境下，很容易就被时代淘汰了。

八 战 车

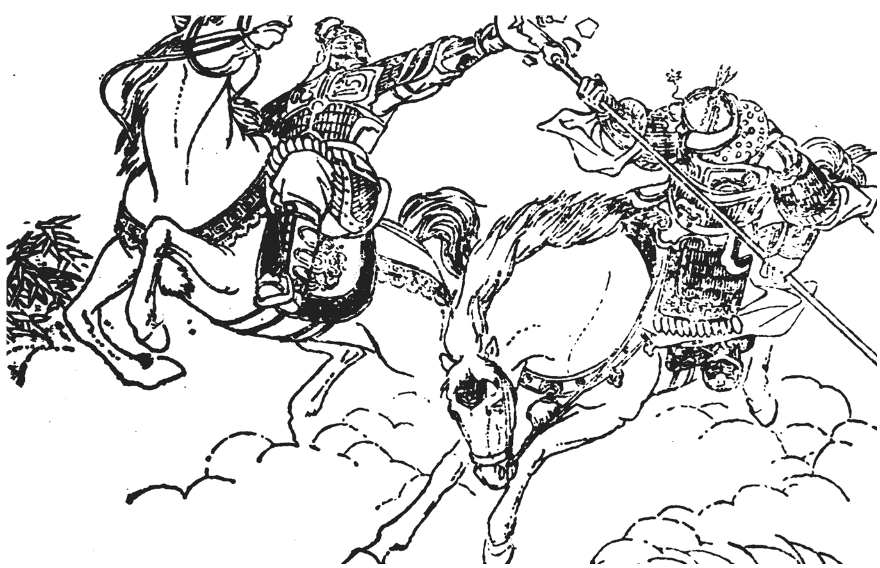
【原文】

武王问太公曰："战车奈何？"

太公曰："步贵知变动，车贵知地形，骑贵知别径奇道[1]。三军同名而异用也。凡车之死地[2]有十，其胜地[3]有八。"

武王曰："十死之地奈何？"

太公曰："往而无以还者，车之死地也。越绝险阻，乘敌远行者，车之竭地也。前易后险者，车之困地也。陷之险阻而难出者，车之绝地也。圮下渐泽[4]、黑土黏埴[5]者，车之劳地也。左险右易，上陵仰阪[6]者，车之逆地也。殷草横亩，犯历深泽者，车之拂地[7]也。车少地易，与步不敌者，车之败地也。后有沟渎[8]，左有深水，右有峻阪者，车之坏地也。日夜霖雨，旬日不



止，道路溃陷，前不能进，后不能解者，车之陷地也。此十者，车之死地也。故拙将之所以见擒，明将之所以能避也。”

武王曰：“八胜之地奈何?”

太公曰：“敌之前后，行阵未定，即陷之。旌旗扰乱，人马数动，即陷之。士卒或前或后，或左或右，即陷之。阵不坚固，士卒前后相顾，即陷之。前往而疑，后恐而怯，即陷之。三军卒惊，皆薄而起[9]，即陷之。战于易地，暮不能解，即陷之。远行而暮舍，三军恐惧，即陷之。此八者，车之胜地也。将明于十害、八胜，敌虽围周，千乘万骑，前驱旁驰，万战必胜。”

武王曰：“善哉!”

【注释】

（1）别径奇道：岔道、小路。

（2）死地：不利的地形，导致战败的地形。

（3）胜地：有利的时机、处境，导致胜利的形势。

（4）圮下渐泽：指坍塌积水、低湿泥泞的地带。圮，毁坏、坍塌。下，低湿之处。渐，浸水。泽，沼泽、洼地。

（5）黏埴：黏土。

（6）仰阪：高坡。阪，山坡。

（6）拂地：违背意愿，令人不如意的地方。

（7）沟渎：水沟水渠接连不断的地形。渎，小水沟、小水渠。

（8）皆薄而起：纷纷行动的意思。

【译文】

武王问太公道：“用战车和敌人作战的方法应该怎样?”

太公回答说：“步兵作战贵在随机应变，车兵作战贵在熟悉地形，骑兵作战贵在熟悉各种道路的特点，步、车、骑三军同是作战部队，但运用的方法各不相同。车兵会遭遇对自己不利的情况有10种，遭遇对自己有利的情况有8种。”

武王问道：“有哪 10 种是对自己不利的情况？”

太公回答说：“可以前进不可以后退，是车兵的死地；经历险阻，长途追击敌人，这是车兵的竭地；前面平坦，后面险要，这是车兵的困地；陷于危险而无法出来，是车兵的绝地；靠近沼泽的泥泞地带并有黑土黏泥，是车兵的劳地；左面险阻右面平坦，前面山势陡峭，这是车兵的逆地；草木遍地，还要经过深水，这是车兵的拂地；地势平坦，但战车太少，而与步兵配合不当，这是车兵的败地；后有沟渠，左有深水，右有高坡，这是兵车的坏地；昼夜大雨，连日不停，道路陷塌，前不能进，后不能退，这是车兵的陷地。以上 10 种就是车兵的死地。愚蠢的将领不了解这 10 种死地往往被擒，明智的将帅则由于了解这 10 种死地而能够避开它。”

武王又问：“什么是 8 种胜地呢？”

太公回答说：“敌军前后布阵尚未稳定就攻击它；敌人旌旗紊乱，人马骚动频繁，就乘机攻击它；敌人士卒有的向前，有的退后，有的往左，有的往右，就寻隙打击它；敌人阵地不坚固，士兵前后相观望，就乘势打击它；敌人前进犹豫，后退害怕，就乘机打击它；敌人军队惊惶失措，匆忙出战，就乘机攻击它；与敌战于平旷地带，日已黄昏，未分胜负，就乘势攻击它；敌人长途行军，天黑才安营扎寨，三军惊恐惧怕，就乘机攻击它。以上 8 种情况是对车兵作战有利的胜地。将帅明白了 10 种不利和 8 种有利的情况，敌人即使由四面向我围攻，我军也可以千乘万骑，纵横驰骋，每战必胜。”

武王说：“太好了！”

【心得】

每一兵种都有自己的长处，也有自己的短处，要想打败敌人，而不被敌人打败，就必须既要看到自己的长处，也要看清自己的短处，扬长避短。比如车兵，太公就指出了它的 10 种“死地”和 8 种“胜地”，一个英明的将帅明白了 10 种“死地”和 8 种“胜



地”，也就是兵车的 10 种短处和 8 种长处，才能对付敌人各种强大的攻势，做到“百战必胜”。

每一个人都有自己的长处和短处，优点和缺点。人们要办好一件事情，克服种种困难，取得最终的胜利，同样需要既看到自己的长处或优点，也看到自己的短处或缺点。发现了自身的短处或缺点，就要养成自我完善的习惯。自我完善源于不断进取的愿望；有了不断进取的愿望，求知若渴，常思上进，才能克服人生路途上的种种困难，达到最后的成功。而自我完善的工具就掌握在你自己手里，要不停地使用它们。如果斧子钝了，砍伐时就需要使更大的力气；如果机会少了，就需要花更多的精力，付出更多的艰辛。开始进展可能会很慢，但持之以恒应就能保证成功。“循序渐进”是进行思想修炼的法则，“有朝一日，你未变弱，就必将收获”。但人的情况和车兵并不完全一样。车兵的长处和短处几乎是命定的，谁也不能更改，只能利用或回避，而人的长处和短处，特别是优点和缺点，却并非宿命的东西。人们在从事任何一种具体活动时，一方面要尽量扬长避短，一方面还可以弥补这些短处的不足，更可以改正自己的缺点，不断进步，向完人的境界超越。

战车的短处是由不利的地形造成的，它的扬长避短，在具体的战斗中实际上就摆脱了短处。人是一个自身的整体，他的扬长避短在任何时候都是相对的。比如一个政治家完全不懂经济，一个经济学家完全不懂政治，或一个画家完全不懂音乐，一个音乐家完全不懂绘画，他们都可以扬长避短，但他们永远不可能摆脱其“短”的消极影响，其“扬长”也就难免会受到一定的局限。

所以，虽说“人无完人”，但完人毕竟是人生应该追求的一种理想。除了人，大千世界，林林总总，还有谁能够不断向完善迈进呢？

九　战　骑

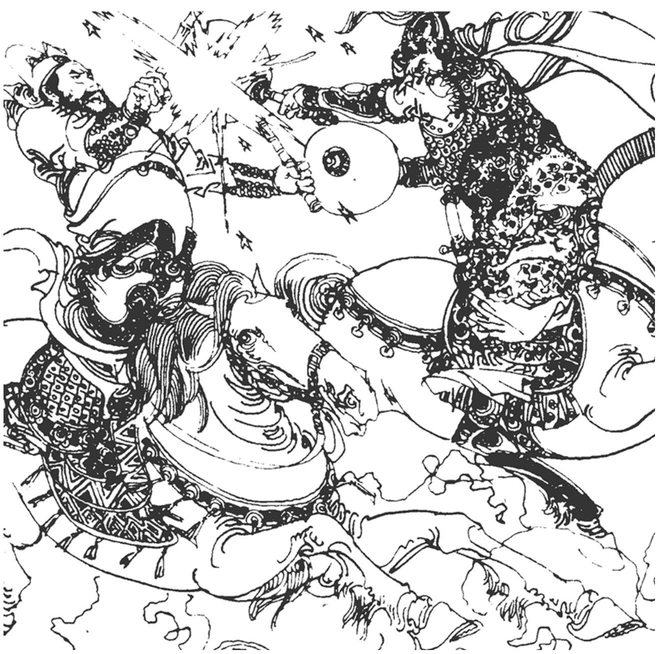
【原文】

武王问太公曰："战骑[1]奈何？"

太公曰："骑有'十胜'、'九败'。"

武王曰："十胜奈何？"

太公曰："敌人始至，行阵未定，前后不属[2]，陷其前骑，击其左右，敌人必走；敌人行阵，整齐坚固，士卒欲斗，吾骑翼而勿去，或驰而往，或驰而来，其疾如风，其暴如雷，白昼而昏，数更旌旗，变易衣服，其军可克；敌人行阵不固，士卒不斗，薄其前后，猎[3]其左右，翼其击之，敌人必惧；敌人暮欲归舍，三军恐骇，翼其两旁，疾击其后，薄其垒口，无使得入，敌人必败；敌人无险阻保固，深入长驱，绝其粮路，敌人必饥；地平而易，四面见敌，车骑陷之，敌人必乱；敌人奔走，士卒散乱，或翼其



两旁，或掩其前后，其将可擒；敌人暮返，其兵甚众，其行阵必乱，令我骑十而为队[4]，百而为屯，车五而为聚，十而为群，多设旌旗，杂以强弩，或击其两旁，或绝其前后，敌将可虏。此骑之‘十胜’也。”

武王曰：“‘九败’奈何？”

太公曰：“凡以骑陷敌，而不能破阵，敌人佯走，以车骑反击我后，此骑之败地也；追北逾险，长驱不止，敌人伏我两旁，又绝我后，此骑之围地也；往而无以返，入而无以出，是谓陷于‘天井’[5]，顿于‘地穴’[6]，此骑之死地也；所从入者隘，所从出者远，彼弱可以击我强，彼寡可以击我众，此骑之没地[7]也；大涧[8]深谷，翳薉[9]林木，此骑之竭地[10]也；左右有水，前有大阜[11]，后有高山，三军战于两水之间，敌居表里，此骑之艰地[12]也；敌人绝我粮道，往而无以返，此骑之困地也；汙下沮泽[13]，进退渐洳[14]，此骑之患地[16]也；左有深沟，右有坑阜[15]；高下如平地，进退诱敌，此骑之陷地也。此九者，骑之死地也。明将之所以远避，暗[17]将之所以陷败也。”

【注释】

（1）战骑：骑兵。

（2）不属：不相联系。

（3）猎：打猎，这里是袭击的意思。

（4）队：与下文屯、众、群，都是古代骑兵部队的编制单位。

（5）天井：指四面高峻，中间低洼的地形。

（6）地穴：下陷的坑洞，又叫地陷。

（7）没地：覆没的地方。没，亡、消灭。

（8）大涧：山谷中的大溪。涧，夹在两山之间的水沟。

（9）翳薉：杂草茂盛的林地。翳：用羽毛制造的华盖，引申为遮蔽。薉：同秽，多草的样子。

（10）竭地：耗尽力气的不利地形。

（11）大阜：起伏不平之山丘。

（12）艰地：艰难险恶的地形。

（13）汙下沮泽：指低湿的沼泽地带。汙，下流动的积水。下，低洼。沮泽，水草丛生的地方。

（14）渐洳：地湿泥泞之地。洳，低湿的地方。

（15）患地：陷入灾难的地形.

（16）坑阜：坑，陷落的凹地。阜，土山。

（17）陷地：容易招引敌人使自己陷于困境的地形。

（18）暗：愚昧。

【译文】

武王问太公道："骑兵应当怎样作战？"

太公回答说："骑兵作战有十胜之机和九败之地。"

武王又问："所谓十胜之机是什么？"

太公说："敌人初到，行列阵势未定，前后不相联系，我骑兵部队冲击其前骑，袭击其左右，敌人必然败走；敌人行阵整齐坚固、士气旺盛，我骑兵部队应缠住敌人两翼不放，或纵马而前、或纵马而去，行动快如风、猛如雷霆，白昼尘土弥漫如同黄昏，经常变换旗号、衣服，敌军可以打败；敌人阵形不稳、士气低落，我骑兵攻其前后，袭其左右，从两翼夹击它，敌人必定惊惧；日暮时，敌人急于回营，三军恐骇，我骑兵夹击其两翼，疾攻其后尾，逼近其营垒入口，阻止敌人进入营垒，敌人必败；敌人失去可以固守的险阻地形，我骑兵长驱直入，切断其粮道，敌必陷于饥荒；敌人处于平旷地形，四面受到威胁，我骑兵协同战车围攻它，敌人必陷于溃乱；敌人败逃，士卒散乱，我骑兵或从其两翼夹击，或从前后进攻，敌将可被擒获；敌人日暮返回营地，其兵甚多，队形混乱，此时令我骑兵10人为一队，百人为屯，战车5辆为一众，10辆为一群，多插旌旗，配上强劲的弓弩手，或袭击其两翼，或断绝其前

后，敌将可被俘获。这就是骑兵取胜的10种战机。”

武王又问：“所谓九败又是什么呢？”

太公回答说：“凡是用骑兵攻击敌人，如果不能突破其阵地，敌人假装败走，而以车兵和骑兵反击我后尾，这是骑兵的败地；追击逃敌越过险阻，长驱不止，敌人埋伏在我两旁，又断绝我的后路，这是骑兵的围地；能前进而无法撤退，能进入而不能退出，这叫做陷入‘天井’，困于‘地穴’之中，这是骑兵的死地；进路狭窄，出路遥远，敌人可以用弱击我之强，以其少击我之众，这是骑兵的没地；大涧深谷，林木茂盛，这是骑兵的竭地；左右有大水，前后有高山，我三军在两水之间作战，敌人占据了内外远近的有利地势，这是骑兵的艰地；敌人断绝我粮道，我军只有进路而失去退路，这是骑兵的困地；低洼湿地、沼泽泥泞，战马难于进退，这是骑兵的患地；左面有深沟，右面有凹地，一高一低，远看就像平地，无论进退都会招致敌人来攻，这是骑兵的陷地。这就是骑兵打败仗的9种死地。明智的将领会避开这九败之地，昏庸的将领则会陷入其中而导致失败。”

【心得】

此篇论述骑兵作战的“十胜”和“九败”。所谓“十胜”是指10种因敌情而可以取胜的战机，所谓“九败”是指9种可能使骑兵作战招致失败的地形。

任何兵种都既有其长处，也有其短处，比如骑兵有“疾如风，暴如雷”的特点，最能给敌人以措手不及的打击，但如果没有比较平旷的地形便于战马骋驰，就会陷入“英雄无用武之地”的困境。所以聪明的指挥官要熟悉兵种的性能，结合战机和地形，扬其所长、避其所短，在战斗中克敌制胜。

姜太公提出的“十胜”、“九败”，就是从兵种性能的长处和短处来认识问题的。

十 战 步

【原文】

武王问太公曰："步兵（与）车、骑战奈何？"

太公曰："步兵与车骑战者，必依丘陵险阻，长兵强弩居前，短兵弱弩居后，更发更止[1]。敌之车骑，虽众而至，坚阵疾战，材士强弩，以备我后。"

武王曰："吾无丘陵，又无险阻，敌人之至，既众且武，车骑翼我两旁，猎我前后，吾三军恐怖，乱败而走，为之奈何？"

太公曰："令我士卒为行马、木蒺藜，置牛马队伍，为'四武冲阵'。望敌车骑将来，均置蒺藜，掘地匝[2]后，广深五尺，名曰'命笼'[3]。人操行马进步，阑[4]车以为垒，推而前后，立



而为屯[5]，材士强弩，备我左右，然后令我三军，皆疾战而不解[6]。”

武王曰：“善哉！”

【注释】

（1）更发更止：轮流更替地前进和停止。

（2）地匝：周遭的战壕。匝，周、圈。

（3）命笼：由壕沟、土堑等障碍物构筑的防御基地，形如环笼状。

（4）阑：通拦。

（5）屯：军屯，营寨。

（6）解：通懈。

【译文】

武王问太公道：“步兵应怎样与敌之车兵、骑兵作战呢？”

太公回答说：“步兵与车兵、骑兵作战，必须依据丘陵、险阻的地形，把长兵器和强弩配置在队伍的前面，把短兵器和弱弩配置在后面，轮流更替地进发和停止。敌人的车队和骑兵虽然为数众多，我仍能坚守阵地，与之激战，并使材士强弩，戒备后方。”

武王又问：“我军所处之地形，既无丘陵又无险阻可供凭借，敌人到达的兵力既多又强，用战车和骑兵包围我两翼，袭击我前后，我三军为之大恐，纷纷溃败逃跑，怎么办呢？”

太公回答说：“命令我军士卒制作行马和木蒺藜，把牛马、马车集中起来编为一队，组成‘四武冲阵’。从远处望见敌军车骑即将到来，就布设蒺藜、挖掘环形沟壕，宽、深皆5尺，名为‘命笼’。士兵操纵行马进退，用车辆组成营垒，推着它前后移动，停下来就是一座营寨，同时用精兵强弩，戒备左右，然后发动我全军，迅速投入战斗，不得懈怠。”

武王说：“好啊！”

【心得】

这篇讲步兵与敌方车兵、骑兵作战的方法。

步兵和骑兵、车兵作战，首先要凭借丘陵、险阻的地形，使敌方车、马行进困难，不能发挥其战斗的力量。如果在平旷的地形上作战，步兵就很难抵挡敌人的车、骑攻击了。而且要对付敌方的车、骑部队，步兵必须装备长型兵器和弓弩，尽量在远端控制它、杀射它，使它不得接近自己。一般说来，如果敌人的车兵、骑兵都冲到自己的面前了，那已经是势不可挡了。

然而，步兵是否在既无丘陵，也无险阻的平旷地形上就完全不能与车、骑作战了呢？那也不一定。若是没有天然的丘陵险阻，还是可以用人为来制造“丘陵险阻”，姜太公提出了掘地为坑，拦车为垒，所谓“命笼”、“为屯”就是。看来，客观的地理形势，并不是唯一的决定性因素。

决定性的因素是人。通过人的能动作用，可以使不利转化为有利，劣势转化为优势。《孙子兵法•谋攻篇》：“上兵伐谋，其次代交，其次伐兵，其下攻城；攻城之法为不得已。”“伐谋”，指以己方之谋略挫败敌方，不战而屈人之兵。孙武认为伐谋最为有利，故为“上兵”，是最好的战争手段。伐谋的实质是对敌人正在计划或刚刚开始施行其谋划时，便能窥破其谋，揭穿其谋，破坏其谋，借以实现己方的政治军事目的。在古今中外的军事史上，有多少小国打败大国、弱军战胜强军的战例。双腿致残的孙膑坐在轮椅上出谋划策，可以消灭拥有优势军力且能征善战、勇力过人的庞涓。手无缚鸡之力的刘邦能够打败力能拔鼎的项羽。轻摇羽扇的孔明，运筹于帷幄的张良，在战争舞台上无论是作用还是影响，比那些武艺绝伦的将领都辉煌得多。这些史实都证明着一个普通而又深刻的道理，在血与火的战争中，智力的状况，谋略的水平，无不与战争胜负休戚相关。

由此可见，战争即是力的较量，更是智的竞技。

附录　姜子牙与《姜太公兵书》

一　《六韬》的由来

《六韬》是我国古代的一部著名兵书。全书分为《文韬》、《武韬》、《龙韬》、《虎韬》、《豹韬》、《犬韬》，所以叫做《六韬》。“韬”字又写作“弢”，原义是“弓袋”，引申出来的意思就是蕴涵，用于兵法即为秘密谋略。因此，我们不妨把《六韬》理解为六种“锦囊妙计”。实际上，人们把用兵的机谋称为“韬略”，也正是由《六韬》、《三略》两部兵书衍化而来的。

关于《六韬》的作者和成书时代问题，古今学术界说法很多。《庄子·徐无鬼》：“纵说之则以金版六弢。”陆德明《经典释文》引司马崔说：“《金版》、《六弢》，皆《周书》篇名，或曰秘谶也。本又作《六韬》，谓《太公六韬》，文、武、虎、豹、龙、犬也。”成玄英《疏》文与此大同，唯《太公六韬》作《太公兵书》。按《史记·留侯世家》言张良“数以《太公兵书》说沛公，沛公善之，常用其策”，王应麟《困学纪闻》卷十二引唐李靖说：“张良所学，《六韬》、《三略》是也。”《隋书·经籍志》兵家类有《太公六韬》，更明确注出：“周文王师姜望撰。”此后正统的书录大都沿用此说，即认为《六韬》是姜太公吕望所撰。

姜太公生活的时代是商末周初。相传他年轻时曾在商都朝歌当过屠夫，后来西至渭水垂钓为生，遇见一心要消灭商朝的周文王姬昌。文王死后，继位的武王尊太公为师尚父，并在其全力协助之下，于牧野之战中大获全胜，一举完成了灭商的大业。可以认为，姜太公是一位才华非凡、功勋卓著的名将。然而这还仅仅是问题的一个方面，如果因此推断他能够写出像《六韬》这样全面系统的兵法著作来，那就未免过于牵强附会了。道理很简单，《六韬》从形式（文字、语法等）到内容（思想、史实等）都大大地超越了姜太公时代的文化水准，而只可能出现在诸子争鸣、诸强争霸的战国之后。这也就是所谓历史发展的必然过程。由此可以肯定地说，《六韬》只是托名之作；《六韬》

全书采用文武问话、太公言兵的对话体裁，只是借古说今，以求传世。

《六韬》的作者究竟何许人也，现在已经无从考证了，需要弄清楚的倒是成书的年代。《汉书·艺文志》儒家类著有《周史六弢》六篇，下注“惠、襄之间，或曰显王时，或曰孔子问焉。”唐人颜师古说：“即今之《六韬》也，盖言取天下及军旅之事。弢字与韬字同也。”颜氏的说法是可信的。《汉书·艺文志》之所以把《周史六韬》归入儒家一类，大概仅因为“或曰孔子问焉”。既然《周史六弢》即今之《六韬》，那么关于它的成书年代便有了三说：“惠、襄之间”，当为公元前676年至前619年“显王时”，或公元前368年至前321年“孔子问焉”，亦或公元前551年至前479年。除三种说法之外，今人有谓成于秦代的，有谓成于秦汉之际的。余嘉锡在《四库提要辨证》中说：“特是《六弢》、《豹韬》之名，见于《庄子》、《淮南子》，则是战国秦汉之间本有其书，汉人仅有所附益，而非纯出于伪造。周秦诸子，类非一人之手笔，此乃古书之通例，又不独《六韬》为然。”我们大致赞同他的观点，认为《六韬》初成于战国中期的周显王时，定型于秦末黄石公以《太公兵书》授张良，战国秦汉约200年间代有附益。下面不妨把前文未曾提到的重要证据略加分述。

第一、1972年山东临沂银雀山汉墓出土了大批竹简，其中就有《六韬》残篇。

第二、中原地区骑兵用于作战和铁制兵器广泛用于战争均在战国中晚期，而《六韬》中不但多有记载，而且详有论述。

第三、《六韬》文句多处类同于《韩非子》、《吕氏春秋》、《尉缭子》、《孙膑兵书》，而书中用韵则有入于古的，有出于古的。

二 《六韬》的思想和战术

《六韬》虽属战国秦汉间托名太公之作，但仍不失为一部极有分量的古代兵书。书凡六卷，总计60篇，每卷围绕一个中心，每篇深入阐明1～2个军事战略或战术问题。

《后汉书》卷六十九《何进传》李贤注："《太公六韬篇》：第一《霸典》，文论；第二《文师》，武论；第三《龙韬》，主将；第四《虎韬》，偏裨；第五《豹韬》，校尉；第六《犬韬》，司马。"其中《霸典》即《文韬》，《文师》即《武韬》。李贤注以"文论""武论""主将""偏裨""校尉""司马"总括《六韬》各卷主题，可谓言简意赅，点到为止。今分述各卷篇目、内容如下；

卷一《文韬》12篇：文师、盈虚、国务、大礼、明传、六守、守土、守国、上贤、举贤、赏罚、兵道，主要讨论战前准备和用兵原则等问题。

卷二《武韬》5篇：发启、文启、文伐、顺启、三疑，主要讨论把握敌情和争取主动等问题。

卷三《龙韬》13篇：王翼、论将、选将、立将、将威、励军、阴符、阴书、军势、奇兵、五音、兵征、农器，主要讨论军事指挥和战争条件等问题。

卷四《虎韬》12篇：军用、三阵、疾战、必出、军略、临境、动静、金鼓、绝道、略地、火战、垒虚，主要讨论平坦地带的用兵问题。

卷五《豹韬》8篇：林战、突战、敌强、敌武、鸟云山兵、鸟云泽兵、少众、分险，主要讨论险要形势下如何用兵。

卷六《犬韬》10篇：分合、武锋、练士、教战、均兵、武车士、武骑士、战车、战骑、战步，主要讨论军事训练与诸兵种作战要点。

概括起来看，《六韬》一书的筋脉系于一个"韬"字之上，谋略致胜的思想贯穿于每卷每篇之中。因此我们认为，《武韬·三疑》"凡谋之道，周密为宝"（汉墓简书作"凡谋之道，周微为主"）8个字是

应该大写的；不是写在兵家的卧室之内，而是写在自己的心上，以期“运用之妙。存乎一心”，永远立于先算、多算、见机而动、动则为主的不败之地。

吴如嵩先生曾经指出：《六韬》一书，“吸收了先秦兵家和诸子论兵的精华，成为一部集先秦军事思想之大成，具有独立体系和特色的重要兵书。”

“《六韬》最精彩的内容是它的战略论。它论战略，继承了前人的思想，同时也丰富和发展了前人的思想。”（为孔德骐《六韬浅说》所作的序言，书由解放军出版社 1987 年 9 月出版）吴先生的话是十分精辟的。

通观先秦兵书不难发现，《六韬》把前人全民皆兵、国力先行的思想，不战而胜、胜于无形的思想，上兵伐谋、以计为首的思想，择将任势、信赏必罚的思想，会心应道、行法用术的思想，利而诱之、亲而离之的思想，攻其不备、出其不意的思想，重围巧伏、机动灵活的思想，借敌资己、反客为主的思想，避实就虚、扬长抑短的思想，兵贵神速、先发制人的思想，以逸代劳、以假乱真的思想，等等，统统融而为一，且能赋以新意。

譬如《文韬》，旗帜鲜明地提出政治先于军事、战争本乎道义的主张，进而深入探讨了收揽人心、争取民众的重要性。

《孙子· 始计》：“道者，令民与上同意，可与之死，可与之生，而不畏危也。”但并未进一步论述如何才能“令民与上同意”的问题。且看《文韬· 艾师》怎样讲：“天下非一人之天下，乃天下之天下也。同天下之利者，则得天下；擅天下之利者，则失天下。天有时，地有财，能与人共之者，仁也；仁之所在，天下归之。免人之死，解人之难，救人之患，济人之急者，德也；德之所在，天下归之。与人同忧同乐、同好同恶者，义也；义之所在。天下归之。（通行本“归”作“赴”，今依汉墓竹书改）凡人恶死而乐生、好德面归利；能生利者道也，道之所在，天下归之。”这就把孙子的思想做了透彻的阐述和准确的发挥。

再如《武韬》，相当系统地讲清楚了一系列大军事、大战略问题。

《孙子·谋攻》："上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其次攻城。""故意善用兵者，屈人之兵的而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，必以全争于天下。故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。"这便是孙子的"全胜论"、"大兵观"。

《六韬》进一步阐述了这种思想。《武韬·发启》："行其道，道可致也；从其门，门可入也；立其礼，礼可成也；争其强，强可胜也。全胜不斗，大兵无创，与鬼神通。微哉微哉！""无甲兵而胜，无冲隆而攻，无渠堑而守。（此二句依汉墓竹书）大智不智，大谋不谋，大勇不勇，大利不利。""道在不可见，事在不可闻，胜在不可知，微哉微哉！""大明发而万物皆照，大义发而万物皆利，大兵发而万物皆服。"

《武韬·顺启》："大盖天下，然后能容天下；信盖天下，然后能约天下；仁盖天下，然后能怀大理；恩盖天下，然后能保天下；权盖天下，然后能不失天下。事而不疑，则大运不能移，时变不能迁。"

再如《龙韬》、《王翼》一篇，提出了"王者帅师，必有服肱羽翼以成威神"的主张，并且进一步阐明了司令部的建设和人员的分工职责。腹心、谋士、天文、地利、兵法、通粮、奋威、鼓旗、股肱、通材、权士、耳目、爪牙、羽翼、游士、术士、方士、法算，凡七十二人，分别负责作战、宣传、督导、天文、地理、教练、运输、信号、工程、侦察、间谍、外交、医护、军需、统计等各方面的参谋和管理事宜，是后世军工设置规模的雏形，在世界军事史上有着重要的意义。

《论将》一篇，提出了"兵者，国之大事，存亡之道，命在于将。将者，国之辅，先王之所重也"的主张，并进而说明需以"勇智仁信忠"作为将领的必备素质；《选将》一篇，论从军事实践中选将；《立将》一篇，论立将之重；《将威》一篇，论赏罚之法：这些无不具有普遍的军事指导价值。

《阴符》《阴书》二篇关于战区秘密通信的方法，据考证，要比西方采用同样的方法早上千余年。

《军势》一篇把道家思想引入军事战争理论，重申了"全胜不斗，大兵无创"的精神，指出："资因敌家之动，变生于两阵之间，奇正

发于无穷之源。”“故善战者不待张军，善除患者理于未生，善胜敌者胜于无形，上战无与战。”

《奇兵》一篇除再次强调“全胜不斗，大兵无创”的精神外，还再次强调了将才的重要：“故将者，人之司命，三军与之俱治，与之俱乱。得贤将者兵强国昌，不得贤将者兵弱国亡。”

另外，《五音》、《兵征》二篇讲到了“听声”“望气”的侦察手段，以前人们说是迷信，作者倒认为这是出神人化的境界，是连现代侦察技术都要为之努力的高超境界。

《虎韬》、《豹韬》、《犬韬》三卷较多地讲述了当时的具体技战术，这在今天是否就失去了借鉴意义了呢？否。如《虎韬·疾战》说：“左军疾左，右军疾右，无与敌人争道；中军迭前迭后。敌人虽众，其将可走。”这与现代战争中常见的闪电战、钳形合围阵法极其相似。如《豹韬》中《乌云山兵》、《乌云泽兵》二篇，其阵法不但很像诸葛孔明所布“八卦阵”，而且与现代战争条件下的“瞒天过海”“声东击西”的战术也是息息相通的。如《犬韬》中《战车》、《战骑》、《战步》三篇，详细分析了各兵种的优劣长短，这与“知彼知己，百战不殆”（《孙子·谋攻》）的思想有相通之处。

这里需要提醒读者的是，古今通，精神通，披沙可以拣金。所以，千万不要把《六韬》的迷信色彩、帝王思想看得太重，而要把《六韬》的精华汲取出来，为今日之我所用，向世界范围推广。

三 《六韬》的价值和影响

《六韬》一书的出现既然是与战国联系在一起的，这里就不能不简单谈谈战国形势。战国，顾名思义，战争的纷纭是其特征。在长达250余年的七雄争战中，打了上千仗，死了数百万人，秦国最终以其国富兵强、善于用兵而消灭了韩、赵、魏、燕、齐、楚，建立起统一的大秦王朝。

战国较之以前，军事领域出现了一些新的情况。这些新情况，归结起来约有六点：

其一，生产技术的提高为军队提供了新的武器装备。传统兵器如戈、矛、剑、戟等，原来都是用青铜器制造的，战国时期则广泛为铁制兵器所取代。铁器比起青铜器来，其强度要大得多，而其资源却要丰富得多，用铁制兵器装备军队，杀伤力无疑更大。

其二，军队扩充，组织发达，兵员增至数十万、百万以上，出现了拥有万辆以上战车的强大战争机器。

其三，兵种由以前的车战为主，发展到车、骑、步、水诸多独立的兵种。

其四，由车战的先陈后攻、先礼后兵，发展到骑步兵的突袭、迂回、分兵游击，说明战争方式和具体战术起了新的变化。

其五，战争规模加大，战线拉长，时间常常是旷日持久，结果则是由兼并到统一。

其六，出现了大批优秀的军事理论家，提出了许多新颖而实用的军事主张。《六韬》能进入为后人所推崇的兵书之林，决非偶然。

《六韬》成书于战秦汉之间，决不意味着它只能在那个时代才有效用，这是不言而喻的。

《史记·齐太公世家》："后世之言兵，及周之阴谋，皆姜太公为

本谋。”司马迁之言不虚，《六韬》的确为历代名将所珍爱推崇，甚至被誉为兵家之始祖。刘邦的谋士张良所以能够“运筹帷幄之中，决胜千里之外”，无疑与他精研《六韬》、深思其理大有关系。项羽、刘邦作楚汉之争，终以汉胜楚亡而结束，是否与张良“数以《太公兵书》说沛公，沛公善之，常用其策”有关呢？我看是只能信其有，不能信其无。

《后汉书·何进传》载称：“大将军司马许凉、假司马伍宕说进曰：‘《太公六韬》有天子将兵事，可以威厌（压）四方。’进以为然，入言之于帝。于是乃诏进大发四方兵，讲武平乐观下。起大坛，上建12重五彩华盖，高10丈。坛东北为小坛，复建9重华盖，高9丈，列步兵、骑士数万人，结营为陈（阵）。天子亲出临军，驻大华盖下，进驻小华盖下。礼毕，帝躬甲介马，称‘无上将军’，行陈（阵）三匝而还。”由《六韬》而引出这么一场规模宏大的天子阅兵典礼来。可以想见其书的非同寻常。

据《三国志·蜀书·先主传》记载，刘备在给其子刘禅的遗诏中曾叮嘱：“闲暇历观诸子及《六韬》、《商君书》，益人意智。闻丞相为学《申》、《韩》、《管子》、《六韬》一通已毕，未送道亡，可自更求闻达。”

由此可知，用兵如神的诸葛亮也经常地要从《六韬》一书中汲取营养。刘备的发迹创业与刘禅的降魏亡国，是否与学与不学《六韬》等兵书有关呢？

我看还是那句话：只可信其有，不可信其无。不然的话，刘备也不至于非在遗诏中郑重其事地要求阿斗（刘禅的小字）学习兵书了。（按，《申》指申不害的《申子》、《韩》指《韩非子》，它们与《商君书》）《管子》等诸子著作一样，都包含有许多论兵的篇章。

孔德骐先生在几年前曾写了一本《六韬浅说》（书由解放军出版社1987年出版），他在绪论部分指出：“《六韬》的问世，标志着我国先秦军事思想的进一步发展和成熟，充实了我国古代军事理论宝库。”

“正是由于受到《六韬》事的思想的熏陶，许多人成为一代名将。

同时，由于该书在理论上和实践上具有重要价值，又为历代帝王和政府所重视。宋代元丰年间所颁布的《武经七书》中就包括《六韬》。”《武经七书》乃是武学必读之书，可见《六韬》地位之高，影响之大。

历代校勘、注释、研究《六韬》的著作很多，据不完全统计，自唐至今约近百种。其重要者如，唐代魏征有《太公六韬治要》，宋代何去非有《校正六韬》，明代刘寅有《六韬直解》，明代归有光、文震孟有《子牙子评点》。

另外，自16世纪开始，《六韬》一书先后传入我国近邻日本、朝鲜、越南等国，并被大量翻译和广泛研究。尤其是日本学者，对《六韬》更是推崇备至，仅与之有关的著作就达40～50种之多。

在今人的研究、评注著作中，孔德骐的《六韬浅说》写得深入浅出，值得一读。该书共分四部分：

一、《六韬》的作者、成书时代和版本问题。

二、《六韬》的军事思想及其对后世的影响。

三、《六韬》六卷原文、译文及浅说。

四、附录：《六韬逸文》（清）孙同元辑。

书前有吴如嵩先生为《六韬浅说》所作的序言。该书的不足之处是对汉墓竹书《六韬》残篇；敦煌写本《六韬》残卷及《群书治要》所录《六韬》文关注较少。

关于《六韬》版本，从全本角度说，现存有20余种，分别是：

宋元丰二年何去非校定的《武经七书》本；

宋元丰年间朱服校刊的《武经七书》本；

明嘉靖十年施德刊《校正武经七书》本；

明嘉靖三十二翁氏刊《武学经传三种》本；

明嘉靖四十年临海陈锡刊《武经七书》本；

清乾隆年间《四库全书》抄本；

清光绪年间刊《武经三子全书》本。

民国八年上海商务印书馆《四部丛刊》影印宋写本；

民国二十四年上海涵芬楼《续古逸丛书》影印宋刊《武经七书》本；

……

所谓《武经七书》，一是《孙子》，二是《吴子》，三是《六韬》，四是《司马法》，五是《三略》，六是《尉缭子》，七是《李卫公问对》。

宋仁宗庆历三年（公元1043年）始设武学，专门用以培养军事人才。

宋神宗熙宁五年（公元1072年）扩大武学规模，置教授，任以熟谙兵法的人，讲以《孙子》、《吴子》、《六韬》三种兵书。

神宗元丰三年（公元1080年），改置博士、教谕，下诏校定《孙子》、《吴子》、《六韬》、《司马法》、《三略》、《尉缭子》、《李卫公问对》，并予刊行，即为《武经七书》。校定者何去非，是我国第一位武学博士，为人精通兵法，学识渊博。他在京城任教武学期间的教案，经苏轼荐举，得以《何博士备论》一书面世，是重要的军事人物评论专集。

《何博士备论》现存各种版本虽均散佚不全，但已流传到了日本及西方各国，引起了世界军事史界的广泛重视。

四 《六韬》精神通天下

上文曾说过“古今通，精神通”的话，这里还需要补充一句，叫“中外通，行业通”。古今、中外、行业“三通”，归结到一点，还是“精神通”。所谓“精神通”，就是基本原理可以放之四海而皆准。或许有人会说：《六韬》是易经八卦不成，怎么能有那么大的神通？我要提醒大家的仅仅是：举一可以反三，窥一班可以知全豹；咀嚼体验，自能神会灵通。

大家知道，日本人非常喜欢中国古代的兵书，美国人也非常喜欢中国古代的兵书。喜欢中国古代兵书的人们，不限于军事家，还有体育家、企业家、商人，还有政治家、外交家、学者，上至国家首脑，下至平民百姓。人，与生俱来有一种竞争、向上、获胜的本能，而竞争、向上、获胜是不分古今中外的，是不分男女老幼的，是不分各行各业的。由此说到兵书，兵书讲的就正是竞争、向上、获胜的学问。兵法，乃是胜利之法，成功之宝。所有意欲一搏，为事业成功而“战”的人们，不甘失败，不甘落后，不甘遭到淘汰的人们，都应该读读兵书。

《六韬》是兵书的精华。

《六韬》中有许许多多足以作为人生格言的警句、妙论，我们分类集录下来，供读者采摘。

《六韬》格言之一——道法自然

源深而水流，水流而鱼生之，情也；根深而木长，木长而实生之，情也；君子情同而新合，亲合而事生之，情也。

——《文韬· 文师》

夫钓以求得也，其情深，可以观大矣。

——《文韬· 文师》

以饵取鱼，鱼可杀；以禄取人，人可竭；以家取国，国可拔；以国取天下，天下可毕。

——《文韬· 文师》

曼曼绵绵，其聚必散；嘿嘿昧昧，其光必远。

——《文韬· 文师》

周则天也，定则地也，或天或地，大礼乃成。

——《文韬· 大礼》

高山仰之，不可极也；深渊度之，不可测也。神明之德，正静其极。

——《文韬· 大礼》

柔而静，恭而敬，强而弱，忍而刚：此四者，道之所起也。

——《文韬· 明传》

涓涓不塞，将为江河；荧荧不救，炎炎奈何；两叶不去，将用斧柯。

——《文韬· 守土》

天生四时，地生万物，天下有民，仁圣牧之。

——《文韬· 守国》

莫如所终，莫知所始，圣人配之，以为天地经纪。

——《文韬，守国》

凡兵之道，莫过乎一；一者能独往独来。

——《文韬· 兵道》

夫王者之道如龙首：高居而远望，深视而审听；示其形，隐其情。若天之高，不可极也；若渊之深，不可测也。

——《文韬· 上贤》

道在不可见，事在不可闻，胜在不可知。微哉，微哉！鸷鸟将击，卑飞敛翼；猛兽将搏，弭耳俯伏；圣人将动，必有愚色。

——《武韬· 发启》

大明发而万物皆照，大义发而万物皆利，大兵发而万物皆服。

——《武韬· 发启》

天地不自明，故能长生；圣人不自明，故能名彰。

——《武韬· 文启》

天下之人如流水，障之则止，启之则行，动之则浊，静之则清。呜呼，神哉！

——《武韬· 文启》

太强必折，太张必缺。

——《武韬· 三疑》

疾雷不及掩耳，迅电不及瞑目。赴之若惊，用之若狂，当之者破，近之者亡：孰能御之？

——《龙韬· 军势》

《六韬》格言之二——因势利导

以天下之目视，则无不见也；以天下之耳听，则无不闻也；以天下之心虑，则无不知也。

——《文韬· 大礼》

无疏其亲，无怠其众，抚其左右，御其四旁。

——《文韬·守士》

太上因之，其次化之。

——《武韬·文启》

亲其所爱，以分其威。一人两心，其中必衰。

——《武韬·文伐》

微饰圣人，国乃大偷。

——《武韬·文伐》

攻强以强，离亲以亲，散众以众。

——《武韬·三疑》

凡攻之道，必先塞其明，而后攻其强，毁其大，除民之害。

——《武韬·三疑》

心以启智，智以启财，财以启众，众以启贤；贤之有启，以王天下。

——《武韬·三疑》

古之善战者，非能战于天上，非能战于地下，其成与败皆由神势。得之者昌，失之者亡。

——《龙韬·奇兵》

资因敌家之动，变生于两阵之间，奇正发于无穷之源。

——《龙韬·军势》

心怖可击。

——《犬韬· 武锋》

《六韬》格言之三——攻心为上

人食其禄，乃服于君。

——《文韬· 文师》

凡人恶死而乐生，好德而归利；能生利者道也，道之所在，天下归之。

——《文韬· 文师》

故善为国者，驭民如父母之爱子，如兄之爱弟。

——《文韬· 国务》

取天下者，若逐野兽，而天下皆有分肉之心。

——《武韬· 发启》

欲锢其心，必厚赂之。

——《武韬· 文伐》

将与士卒共寒暑、劳苦、饥饱，故三军之众，闻鼓声则喜，闻金声则怒。

——《龙韬· 励军)

凡谋之道，周密为宝。设之以事，玩之以利，争心必起。

——《武韬· 三疑》

明告吏士，勇斗则生，不勇则死。

——《虎韬· 必出》

《六韬》格言之四——赏罚分明

凡用赏者贵信。用罚者贵必。赏信罚必于耳目之所闻见，则所不

闻见者，莫不阴化矣。

——《文韬· 赏罚》

所憎者，有功必赏；所爱者，有罪必罚。

——《文韬· 盈虚》

赏一以劝百，罚一以惩众。

——《文韬· 赏罚》

将以诛大为威，以赏小为明，以罚审为禁止而令行。故杀一人而三军震者，杀之；赏一人而万人悦者，赏之。杀贵大，赏贵小。

——《龙韬· 将威》

刑上极，赏下通，是将威之所行也。

——《龙韬· 将威》

先期至者赏，后期至者斩。

——《文韬· 分合》

《六韬》格言之五——收揽人才

将相分职，而各以官举人。按名督实，选才考能，令实当其名，名当其实，则得举贤之道矣。

——《文韬· 举贤》

举贤而不用，是有举贤之名，而无用贤之实也。

——《文韬· 举贤》

所谓五材者，勇、智、仁、信、忠也，勇则不可犯，智则不可乱，仁则爱人，信则不欺，忠则无二心。

——《龙韬· 论将》

故兵者，国之大事，存亡之道．命在于将。将者，国之辅，先王之所重也。

——《龙韬· 论将》

天下所贱，圣人所贵，凡人莫知，非有大明，不见其际。此士之外貌不与中情相应者也。

——《龙韬· 选将》

将者，人之司命，三军与之俱治，与之俱乱。得贤将者，兵强国昌；不得贤将者，兵弱国灭。

——《龙韬· 奇兵》

王人者，上贤，下不肖，取诚信，去诈伪。

——《文韬· 上贤》

《六韬》格言之六——自立自强

大智不智，大谋不谋，大勇不勇，大利不利。利天下者，天下启之；害天下者，天下闭之。

——《武韬· 发启》

百姓戴其君如日月，亲其君如父母。

——《文韬· 盈虚》

为上唯临，为下唯沉；临而无远，沉而无隐。

——《文韬· 大礼》

安徐而静，柔节先定，善与而不争，虚心平志，待物以正。

——《文韬· 大礼》

勿妄而许，勿逆而拒。

——《文韬·大礼》

目贵明，耳贵聪，心贵智。

——《文韬·大礼》

义胜欲则昌，欲胜义则亡；敬胜怠则吉，怠胜敬则亡。

——《文韬·明传》

无借人国柄。借人国柄，则失其权。

——《文韬·守土》

人君必从事于富，不富无以为仁，不施无以合亲。疏其亲则害，失其众则败。

——《文韬·守土》

莫进而争，莫退而让。

——《文韬·守国》

天下者，非一人之天下，唯有道者处之。

——《武韬·顺启》

《六韬》格言之七——全胜战略

全胜不斗，大兵无创，与鬼神通，微哉微哉！

——《武韬·发启》

无取于天下者，取天下者也。

——《武韬·发启》

夫民化而从政，是以天无为而成事，民无与而自富，此圣人之德

也。

——《武韬· 文启》

善战者，不待张军；善除患者，理于未生；善胜敌者，胜于无形；上战无与战。

——《龙韬· 军势》

争胜于白刃之前者，非良将也；设备于已失之后者，非上圣也。

——《龙韬· 军势》

夫将，有所不言而守者，神也；有所不见而视者，明也。故知神明之道者，野无衡敌，对无立国。

——《龙韬· 军势》

夫先胜者，先见弱于敌而后战者也，故事半而功倍焉。

——《龙韬· 军势》

《六韬》格言之八——当机立断

日中必彗，操刀必割，势斧必伐。日中不彗，是谓失时；操刀不割，失利之期；执斧不伐，贼人将来。

——《文韬· 守土》

夫民动而为机，机动而得失争矣。故发之以其阴，会之以其阳，为之先唱。

——《文韬· 守国》

可怒而不怒，奸臣乃作；可杀而不杀，大贼乃发；兵势不行，敌国乃强。

——《文韬· 上贤》

兵不两胜，亦不两败。兵出逾境，期不十日；不有亡国，必有破军杀将。

——《龙韬· 论将》

军中之事，不闻君命，皆由将出。

——《龙韬· 立将》

无天于上，无地于下，无敌于前，无君于后。

——《龙韬· 立将》

至事不语，用兵不言。

——《龙韬· 军势》

夫兵，闻则议，见则图，知则因，辨则危。

——《龙韬· 军势》

事莫大于必克，用莫大于玄默，动莫神于不意。谋莫善于不识。

——《龙韬· 军势》

善战者，居之不挠，见胜则起，不胜则止。故曰：无恐惧，无犹豫。用兵之害，犹豫最大；三军之灾，莫过狐疑。善战者见利不失，遇时不疑；失利后时，反受其殃。

——《龙韬· 军势》

《六韬》格言之九——机动灵活

倏而往，忽而来，能独专而不制者，兵也。

——《龙韬· 军势》

所谓鸟云者，鸟合而云散，变化无穷者也。

——《豹韬· 鸟云泽兵》